



OSAAMISEN KEHITTÄMI- SEN MENETELMÄT – TEHOKKUUTTA OPPIMI- SEEN JA KEHITTYMISEEN

Case Yritys X:n aulapalvelu

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Laura Seppänen	
Työn nimi Osaamisen kehittämisen menetelmät – tehokkuutta oppimiseen ja kehittymiseen. Case Yritys X:n aulapalvelu	
Päiväys 10.12.2015	Sivumäärä/Liitteet 75+7
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen ja Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n Kuopion yksikön aulapalvelun työtä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, sekä tuottaa kehittämissuhteita, kuinka uuden oppimista ja kehittymistä voitaisiin tehostaa osaamisen kehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksella kartoitettiin aulapalvelutyölle sopivimmat osaamisen kehittämisen menetelmät. Yritys X on erikoistunut kiinteistöihin, toimitilojen vuokraukseen ja palveluihin. Keskeisin toiminta-ajatus on yhdistää liiketoimintaa tukevat palvelut joustaviin toimitiloihin ja tarjota näin ollen ensiluokkaista asiakaskokemusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään osaamista, osaamisen kehittämistä sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Teoriaperustana käytettiin osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää aineistoa, kirjallisuutta ja artikkeleita. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla, teemahaastatteluilla sekä organisaation laatimista dokumenteista. Tutkimuksen alussa haastateltiin Kuopion yksikön aulapalvelussa toimiva henkilöstö yksilöhaastatteluin ja tutkimuksen lopussa järjestettiin haastateltavien kesken yhteinen keskustelutilaisuus. Havainnointia tehtiin tarkkailemalla aulapalvelutyötä sekä itse osallistumalla työskentelyyn.</p> <p>Tutkimuksessa tuli esille, että Yritys X:n Kuopion yksikön aulapalvelussa on käytetty sekä hyödynnetty erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta näissä oli havaittavissa puutteita. Opinnäytetyön tuloksena syntyi Yritys X:n Kuopion aulapalvelulle sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä ehdotuksia osaamisen kehittämiseen.</p>	
Avainsanat Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittämisen menetelmät	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Laura Seppänen			
Title of Thesis Methods for enhancing knowledge – how to promote learning and development. Case company X reception service			
Date	10.12.2015	Pages/Appendices	75+7
Supervisor(s) Virpi Laukkanen and Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners Yritys X			
<p>Abstract</p> <p>The objective of my study was to explore the work of the reception service of Yritys X from the perspective of learning and development. The primary purpose was to raise development proposals on how to promote learning new skills as well as developing at work by exploiting methods of knowledge development. The thesis focuses on exploring the most suitable methods of knowledge development at the reception services. The work was commissioned by Yritys X that specializes in real estate, leasing space, and providing services. Its core business idea is to provide flexible business environments and service in order to create a superior customer experience.</p> <p>The theoretical framework consists of knowledge, knowledge development and methods of knowledge development. The research is based on the theories of knowledge management and development. The research was qualitative and the approach utilised was a case study. The research methods used in this thesis include observations, interviews and exploiting the organization's own documents. The personnel of the reception service were interviewed individually at the beginning of the study. Among the interviewees a group discussion was arranged at the end of the study. Observation was performed by monitoring and self-participating in the work of the reception service.</p> <p>The study results indicate that there were various methods of knowledge development already in use but, on the other hand, some deficiencies in the current practices were discovered as well. As an outcome of the thesis, suitable methods of knowledge development and proposals for implementing knowledge development to benefit Yritys X were introduced.</p>			
Keywords Knowledge, knowledge development, methods of knowledge development			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMINEN.....	8
2.1	Yksilön ja organisaation osaaminen.....	8
2.2	Inhimillinen pääoma osaamispääomaa	10
2.3	Hiljainen tieto	12
2.4	Osaamisen johtaminen ja hallinta	13
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
3.1	Toimijoiden roolit.....	18
3.2	Oppiva organisaatio	19
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	21
4.1	Ohjausmenetelmät ja -tehtävät.....	22
4.2	Opiskelu ja koulutus.....	26
4.3	Laajenevat työ- ja vastuutehtävät	28
4.4	Kehittymistä tukeva työkuulttuuri.....	30
4.5	Yhteistoiminta.....	32
5	KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS.....	34
6	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI.....	36
6.1	Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset	37
6.2	Lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät.....	38
7	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:SSÄ.....	42
7.1	Osaaminen	42
7.2	Osaamisen kehittäminen	46
7.3	Osaamisen kehittämisen menetelmät	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	58
8.1	Ohjausmenetelmät ja -tehtävät.....	58
8.2	Opiskelu ja koulutus.....	62
8.3	Laajenevat työ- ja vastuutehtävät	64
8.4	Kehittymistä tukeva työkuulttuuri.....	65
8.5	Yhteistoiminta.....	68
9	POHDINTA.....	69
	LÄHTEET	72

LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ.....	76
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO PALVELUPÄÄLLIKÖLLE	77
LIITE 3: HAASTATTELURUNKO AULAPALVELUHENKILÖSTÖLLE.....	78
LIITE 4: AULAPALVELUPROJEKTIN PÄIVÄKIRJAPOHJA	79
LIITE 5: KESKUSTELUTILAISUUDEN YHTEENVETO.....	80

1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat nousseet työelämässä entistä suurempaan arvoon. Organisaatioiden tärkeimpiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä on pysyä mukana muutoksessa, kyky oppia nopeasti uutta ja käyttää osaamista oikein (Kauhanen 2012). Vaatimukset työtehtävissä ovat kasvaneet ja oppimisesta on tullut merkittävä prosessi. Henkilöstön osaamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntämisestä on tullut arvokkaita tekijöitä yrityksen kilpailukykyyn säilyttämisen kannalta. Osaamistaan kehittävät työyhteisöt selviytyvät haasteista sekä kykenevät ideoimaan toimintatapoja paremmin ja ovat näin ollen valmiimpia erilaisiin muutoksiin (Lofstedt 2001, 115; Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 33).

Osaamisen kehittämiseksi on nykyään tarjolla paljon erilaisia menetelmiä ja jotta tästä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, on tärkeää löytää juuri työympäristölle sopivimmat menetelmät. Osaamisen kehittämisessä on aluksi tärkeää muodostaa käsitys siitä, mitä osaaminen käytännössä on ja miten organisaation johtaminen kuvastuu työhön. (Haimakainen 2013, 1.)

Tämä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluva työelämään liittyvä opinnäytetyö käsittelee kohteena olevan organisaation Kuopion yksikön aulapalvelun työtä ja kuinka oppimista ja kehittymistä voidaan tehostaa erilaisin osaamisen kehittämisen menetelmin. Tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta käytetään nimeä Yritys X. Yritys X on erikoistunut kiinteistöihin, toimitilojen vuokraukseen ja palveluihin. Keskeisin toiminta-ajatus on yhdistää liiketoimintaa tukevat palvelut nykyaikaisiin toimitiloihin ja tarjota asiakkaille joustavat toimintaympäristöt. Yritys X on toimintaympäristöissään näkyvästi läsnä ja vaivattomasti asiakkaidensa tavoitettavissa ja keskeisimmässä tehtävässä toimivat organisaation aulapalvelut.

Kuopion yksikön aulapalvelun haasteeksi on osoittautunut oppiminen ja kehittyminen. Haasteellista tästä on tehnyt hektinen työympäristö ja vähäiset mahdollisuudet irtautua työpisteeltä koulutuksiin. Aulapalvelun henkilökunta joutuu tekemään paljon työtä, jotta osaaminen ja taidot pysyvät ajan tasalla kasvavassa ja nopeastikin muuttuvassa työympäristössä. Työssä vaaditaan paljon erilaista osaamista, ja tämän opinnäytetyön avulla tuotetaan ehdotuksia siihen, miten osaamista olisi mahdollista systemaattisesti seurata ja kehittää.

Tutkimuksen tehtävänä oli ensin selvittää minkälaista oppiminen ja kehittyminen on tällä hetkellä Yritys X:n aulapalvelutyössä. Selvityksen pohjalta kartoitettiin työympäristölle sopivimmat osaamisen kehittämisen menetelmät. Työn tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia erilaisten menetelmien käyttöön. Organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa muutosta ja asiakaskunnassa vaihtuvuutta, jonka myötä myös aulapalvelun tehtävät, toimintatavat ja työvälineet muuttuvat koko ajan, mikä tuo taas omat haasteensa työhön. Osalla on työuran kerryttämää tietoa, taitoja ja kokemusta eikä näitä ole missään kirjallisena ylhäällä. Miten osaamisen kehittäminen saadaan osaksi hektistä työtä? Miten osaaminen ja hiljainen tieto saadaan siirrettyä toisille? Miten varmistetaan työn vaatima osaamistaso sekä luomaan ilmapiirin osaamisen kehittämiselle? Muun muassa näihin haasteisiin haettiin ratkaisuu-

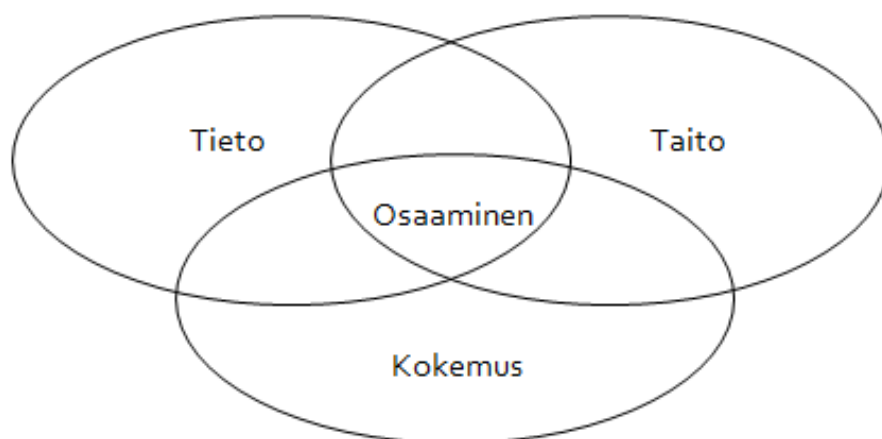
ja erilaisin osaamisen kehittämisen menetelmin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja osaamisen kehittämisen menetelmien tunnistamiseen käytettiin hyödyksi havainnointia, haastatteluja sekä organisaation omaa dokumentaatiota. Tämä tutkimustapa auttaa hahmottamaan tutkimuskohdetta tarkemmin ja tukee ryhmien tai yhteisöjen tutkintaa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu yhdeksästä luvusta. Luvussa yksi luodaan lukijalle kuva opinnäytetyön taustasta, tarkoituksesta, tavoitteista ja sisällöstä. Opinnäytetyön toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi käsitellään osaamisen niitä osa-alueita, jotka ovat kohdeorganisaation näkökulmasta tärkeitä. Näitä osa-alueita ovat yksilön ja organisaation osaaminen, inhimillinen pääoma sekä hiljainen tieto. Luvussa myös avataan lyhyesti osaamisen johtamista ja hallintaa. Luvussa kolme käsitellään osaamisen kehittämistä, mitä tämä sisältää, kuinka tätä on mahdollista toteuttaa ja sen hyötyjä organisaatiolle, työyhteisölle ja yksilölle. Luvussa neljä tarkastellaan tarkemmin erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Menetelmät ovat jaettu Hätösen (2003, 58) osaamisen kehittämisen vaihtoehtojen mukaisesti viiteen osa-alueeseen; ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta. Luvussa viisi esitellään kehittämiskohteena oleva organisaatio, aulapalvelu sekä miten osaamisen merkitys näkyy toiminnassa. Luvussa kuusi avataan tarkemmalla tasolla tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tutkimustehtäviä. Lisäksi tässä käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimusmenetelmiä sekä toteutusta. Luvussa seitsemän käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset. Analysointi on jaettu teorian mukaisesti kolmeen osa-alueeseen; osaamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen kehittämisen menetelmiin. Luvussa kahdeksan käsitellään analysoinnin pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, jotka myös ovat jaettu Hätösen (2003, 58) osaamisen kehittämisen vaihtoehtojen mukaisesti viiteen eri osa-alueeseen. Viimeisessä luvussa yhdeksän pohditaan tuloksia ja reflektoidaan omaa oppimista. Luvussa arvioidaan myös opinnäytetyön onnistumista ja hyödynnettävyyttä.

2 OSAAMINEN

Käytämme erilaisissa tilanteissa apuna omaa osaamistamme, erityisesti työelämässämme. Osaaminen on toimintaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta (kuvio 1). Tieto on teorioiden ja tutkimuksen tuottamaa tietoa. Taito karttuu tekemisen kautta. Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä. Osaaminen on toimintaan sovellettua tietoa. (Sumkin ja Tuomi 2012, 26; Sundberg 2001; 104.)



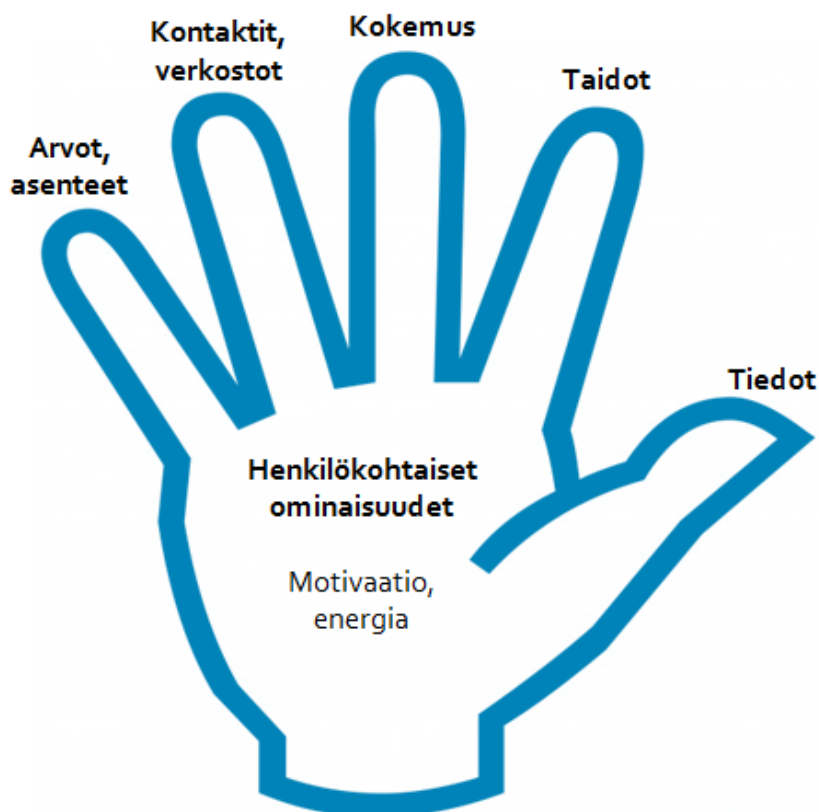
KUVIO 1. Osaamisen kokonaisuus (Sumkin ja Tuomi 2012, 27.)

Osaaminen on muun muassa kykyä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot. (Virtainlahti 2009, 23; Sumkin ja Tuomi 2012, 26; Ranki 1999, 21.) Osaaminen syntyy työntekijän ja työn yhdistelmästä eli tilanteissa joissa yksilö toimii (Hätönen 2011, 9).

Osaaminen voidaan jakaa yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilöosaaminen on sidottu yksittäisiin ihmisiin. Yksilöosaaminen käsittää ammattipohjaisen, teoreettisen ja käytännön tietoja, joka muodostaa ammatillisen osaamisen. Myös taidot sekä työntekijän persoona on sidottu osaamiseen. Organisaatio-osaaminen on taas osaamista, joka pysyy työpaikalla. Tämä voi olla tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työtapoihin liittyvää osaamista. Osaaminen on organisaatiotasolla, kun yksilö oppii ja oppi varastoituu yrityksen käytäntöihin ja tietojärjestelmiin. Yksilöosaamista pidetään tärkeämpänä, koska se on helpompi menettää esimerkiksi henkilön vaihtaessa työpaikkaa (Ojala 2008, 50-57; Ranki 1999, 21).

2.1 Yksilön ja organisaation osaaminen

Hyvän työsuorituksen saavuttamiseksi tarvitaan yksilötason osaamista, joka muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja verkostoista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilöosaamista havainnollistetaan usein kädellä (kuvio 2), jossa käden sormet muodostavat pätevyyden eri osat ja kämmen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet.



KUVIO 2. Yksilön osaaminen (mukaillen Kauhanen 2012; Ojala 2008, 51.)

Tiedoista ja taidoista muodostuu ammattitaito sekä yleiset sosiaaliset taidot. Nykyään kielitaidolla, tietotekniikan sekä tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla, yhteistyötaitoilla ja sosiaalisella joustavuudella on myös suuri merkitys. Kokemus on keskeinen osa osaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa nopeammin ja oppimaan paremmin. Pelkkä pitkä ja monipuolinen työkokemus ei sinällään ole enää meriitti, ellei yksilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Selviytyminen vaatii usein muutakin kuin asioiden osaamista. Ratkaisevaa on, miten helposti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa tietoa. Tässä myös kyky solmia kontakteja ja verkostoja on tärkeää. Ihmissuhdeverkot mahdollistavat tietojen ja taitojen vaihtamisen sekä uusien asioiden oppimisen. Yksilö ei voi olla huippuosaaja joka alueella, jolloin tarvitaan suhteita muihin osaajiin. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sosiaalisia tapahtumia. Nykyään työmarkkinoilla vaaditaan hyviä verkostoitumis- sekä vuorovaikutustaitoja. Arvot ja asenteet ovat myös osa osaamista. Arvot muodostavat maailmankatsomuksen pohjan ja asenteet taas kertovat, sopeutuuko yksilö jatkuvaan muutokseen ja onko valmis panostamaan oman osaamisen ylläpitämiseen. Henkilöstöhankinnassa asenteet voivat jopa ratkaista enemmän kuin itse osaaminen; asenteiden muuttaminen on vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietyt kykytekijät, kuten luovuus, ilmaisu- ja esiintymistaito ja ulkoinen olemus. Motivaatio rakentuu pitkälti yksilön arvomaailmaan pohjautuen, mutta tähän vaikuttavat myös luonnollisesti työ ja organisaation käyttämät motivaatiokeinot. (Kauhanen 2012; Ojala 2008, 51-52.)

Nykypäivänä on paljon vanhenevaa tietoa. Uusiutuvassa työelämässä tiedot sekä ammattitaidot vanhenevat nopeasti käyttökelvottomiksi. Tämä vuoksi taitojen ja oppien jatkuva kehittäminen on noussut suureen arvoon. Pitkä työura kerryttää kokemusta ja taitoja, jolloin on helppo ennakoida muutoksia. Työympäristö muuttuu koko ajan ja näihin muutoksiin tarvitaan oikeanlaista asennetta. Tänä päivänä työkyky perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Yksilön osaaminen on pääomaa, jonka kasvattamiseen kannattaa panostaa. (Ojala 2008, 51-52.)

Organisaatiolle yksilön osaamisesta on hyötyä vasta, kun osaaminen saadaan kytkettyä toimintaan ja jalostettua organisaation kyvykkyudeksi (kuvio 3). Organisaation osaaminen muodostuu siis yksilöiden osaamisen yhdistämisestä ja yhteisen osaamisen vahvistamisesta. Ratkaisevaa on, miten organisaatiossa tuetaan osaamisen karttumista ja leviämistä (Viitala 2008, 166.) Organisaation osaaminen tarvitsee henkilöitä, jotka hallitsevat organisaation kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja, mutta myös hyviä tietotekniikan välineitä ja verkostoja. Parhaat ratkaisut syntyvät yleensä vuorovaikutuksen sekä yhteistyön kautta, jossa työntekijät jakavat, luovat, kyseenalaistavat ja kehittävät tietoa ja osaamista (Sumkin, Tuomi 2012, 39; Viitala 2008, 165). Organisaatio-osaamista edistää oikeanlainen johtaminen, prosessit ja toimintatavat, jotka tukevat yhteistä tekemistä sekä ilmapiiriä ja kultuuria. (Ojala 2008, 53-57; Viitala 2008, 165-166.)

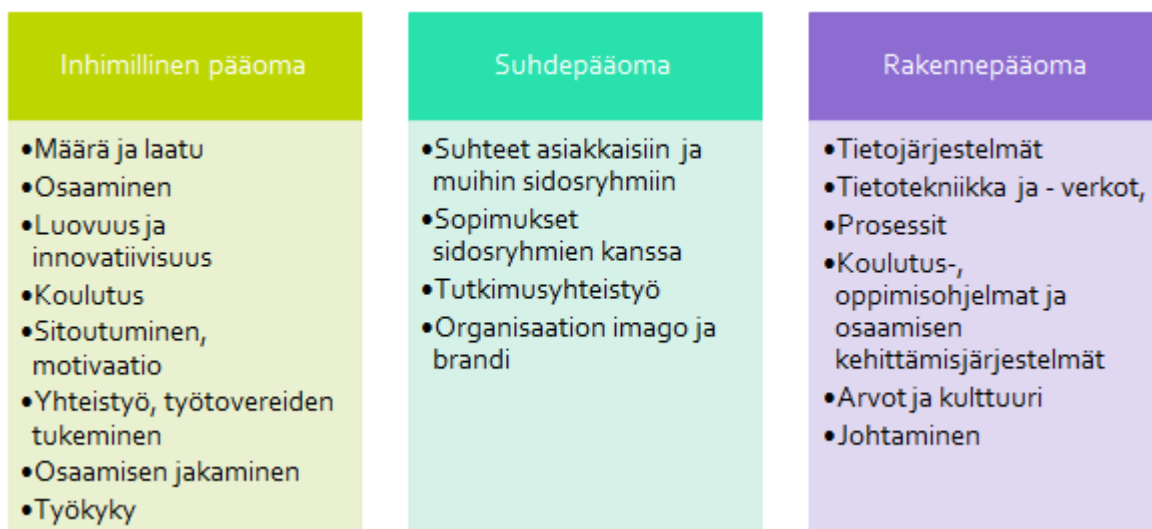


KUVIO 3. Organisaation osaaminen (mukaillen Viitala 2005, 166.)

Osaaminen, tietojärjestelmät ja johtamismallit ovat yrityksen resursseja. Mikäli oikeat resurssit on otettu käyttöön ja näitä on osattu yhdistellä oikein, yritys voi menestyä nopeasti uusilla markkinoilla, kehittää tuotteita ja palveluita sekä parantaa kilpailuetuaan. (Ojala 2008 53-57.)

2.2 Inhimillinen pääoma osaamispääomaa

Osaaminen työelämässä tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö ei kuitenkaan suoriudu työstä yksin, vaan tähän tarvitaan tiimin, ryhmän ja organisaation apua. Tämän myötä osaaminen on enemmän organisaation osaamista ja sen osaamispääomaa (Ojala 2008, 47). Osaamispääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, suhddepääomasta ja rakennepääomasta (kuvio 4).



KUVIO 4. Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 57-64; Viitala 2008, 98.)

Osaaminen on tarkemmin osa inhimillistä pääomaa. Inhimillinen pääoma on yhdistelmä ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Inhimillinen pääoma muodostuu myös tunteista, motivaatiosta ja asenteista sekä terveydestä ja työhyvinvoinnista. Tiedot ja taidot ovat kuitenkin usein keskiössä tarkasteltaessa ihmisten osaamista, mutta näiden lisäksi työhyvinvointi ja jaksaminen sekä motivaatio vaikuttavat osaamisen käyttöön. Luottamus oppimiskykyynsä tai siihen että pystyy suoriutumaan työtehtävistä menestyksellisesti voi vaihdella tiedoista ja taidoista riippumatta. Tämä johtaa siihen, että ihmisillä on taipumus valita tehtäviä ja tilanteita sen mukaan, miten hyvin he uskovat suoriutuvansa niistä eli tällöin ihminen pysyy omalla ”turvallisuusalueellaan”. Jotta ihminen saadaan pois omalta turvallisuusalueeltaan onnistumiset, rohkaisu ja kannustavat esimerkit lisäävät uskoa omaan kykyihin ja saavat ihmiset ottamaan haasteita vastaan sekä kokeilemaan uutta. Epäonnistumiset, lannistaminen ja kielteiset tunteet taas vaikuttavat päinvastaisella tavalla. Pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät opi eivätkä käsittele tietoa tehokkaasti, kun taas myönteiset tunteet parantavat oppimiskykyä. Inhimilliseen pääomaan sisältyvät myös arvot eli asiat, joita työntekijät pitävät tärkeinä. Arvot ovat elämää ohjaavia periaatteita ja nämä auttavat meitä arvioimaan tilanteita ja tekemään valintoja, siten ne viimekädessä ohjaavat toimintaamme. Työntekijöiden henkilökohtaiset arvot voivat olla joko yhteensopivia tai ristiriidassa työyhteisön arvojen kanssa. Voimakas arvoriita heikentää motivaatiota, ja arvojen yhteensopivuus puolestaan lisää hyvinvointia. (Myyry 2008, 6-7.)

Osaamispääoma sisältää inhimillisen pääoman lisäksi suhdepääoman ja rakennepääoman. Suhdepääoma koostuu organisaation ulkoisista vuorovaikutussuhteista ja asiakassuhteista. Tähän kuuluvat osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa kehitetään tarvittavaa osaamista. Rakennepääomasta koostuu organisaation toimintaan kuuluvista rutiineista, menettelytavoista, johtamistyylistä, vuorovaikutusilmapiiristä. Nämä mahdollistavat jokaisen yksilön osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita sekä muuttamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 47; Myyry 2008, 6-7.)

2.3 Hiljainen tieto

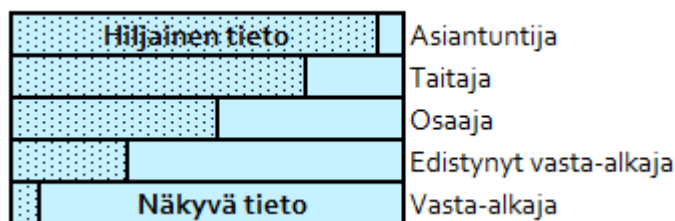
Työntekijöiden tieto ja osaaminen ovat organisaation tärkeimpiä resursseja (Pohjalainen 2012, 1.) ja näistä hiljainen tieto on yksi merkittävä (Virtainlahti 2009, 38-41). Hiljaisen tiedon käyttäminen korostuu ammattityöntekijöiden työssä sekä asiakaspalvelun tehtävissä, jossa tiedetään intuitiivisesti ja tuntemuksina miten asiat tapahtuvat (Ojala 2008, 52). Esimerkiksi hyvä projektinvetäjä osaa johtaa projekteja, mutta ei osaa selittää miten hän sen tekee tai hyvä asiakaspalvelija saa vuorovaikutuksen sujumaan, mutta ei osaa kertoa, miten hän onnistuu tässä niin erilaisten ihmisten kanssa (Asikainen ja Toivonen 2004, 12). Tämä taito voi olla myös esimerkiksi leipominen tai polkupyörällä ajaminen. Sämpyläohjeissa lukee ”käsittele taikinaa kunnes siinä on sopiva sitko”. Mikä sitten on sopiva sitko, tämän tietää vain kokemuksen kautta. Pyöräily myös opitaan kokemuksen kautta, eikä täsmällisten ohjeiden antaminen ole niin helppoa.

Hiljainen tieto (kuviot 5) on henkilökohtaista tietoa, joka on syntynyt muun muassa pitkän kokemuksen tuloksena ja jota on hankala jakaa (McAdam, Mason ja McCrory 2007, 45). Yleensä asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi, jolloin näiden havainnointi omassa toiminnassa on haasteellista. Mitä hiljainen tieto on omassa työssä, tätä ei usein osata hahmottaa. Ammattitaito perustuu hiljaisen tietämyksen pohjaan, jonka vuoksi osaamme reagoida työssämme erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin. (Asikainen ja Toivonen 2004, 12; Virtainlahti 2009, 41.)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset, määräykset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirja, ohjeistukset, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Internet, Intranet	Tilanneherkkyys
Kirjallisuus	Kokemukset
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	"Mutu"
Jne.	Kädentaito
	Jne.

KUVIO 5. Hiljainen tieto (Virtainlahti 2009, 46.)

Monilla työntekijöillä on vuosikymmenien oppimishistoria hiljaisen tiedon muodossa. Ihmiset oppivat työtaidoistaan 80% töissä ja 20% erilaisista koulutuksista. Mikäli töissä syntynyt jo olemassa oleva hiljainen tieto mahdollistettaisiin yrityksen käyttöön, saataisiin oppiminen ja kehittyminen tehokkaammaksi. (Asikainen ja Toivonen 2004, 12; Ojala 2008, 68-69). Erityisesti uusien käytäntöjen, tiedon ja innovaatioiden luominen edellyttää hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista (Pohjalainen 2012, 1). Osaamisen tasot voidaan jaotella aloittelijasta asiantuntijaan (kuviot 6), josta nähdään miten hiljainen tieto lisääntyy kokemuksen myötä (Asikainen ja Toivonen 2004, 21). Hiljainen tieto on noussut viime aikoina esiin työpaikoilla, kun suuret ikäluokat irtisanomisien ja eläköitymisten myötä vievät mukanaan pitkän työuran aikana kartuttamansa kokemuksen ja osaamisen. (McAdam, Mason ja McCrory 2007, 44-45; Virtainlahti 2009, 38-41.)



KUVIO 6. Osaamistasot ja hiljainen tieto (mukaillen Asikainen ja Toivonen 2004, 21.)

Vaikka hiljaista tietoa on haastava saada näkyväksi ja siirrettyä yksilöltä toiselle, on tämä mahdollista erilaisin menetelmin. Puhelimet, pikaviestintälaitteet, laatukierrokset, mentorointi, varjostaminen, coaching ja työkierto ovat jo useita vuosia hyväksi koettuja menetelmiä. Myös sisäisten tiedotteiden avulla voidaan tuoda tutuksi tulevia tapahtumia, viimeaikaisia onnistumisia ja epäonnistumisia, hyväksi havaittuja toimintatapoja sekä uusia opittuja asioita. Ilmoitustaulut, portaalit, langattomat laitteet, sähköposti, intranet ja nettisivut edesauttavat viestintää ja tiedonvälitystä. (Egbu ym. 2006.)

2.4 Osaamisen johtaminen ja hallinta

Osaamisen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä osaamis pohjan avulla (Viitala 2005, 7.). Organisaation strateginen osaaminen koostuu yksilö- sekä organisaatio-osaamisesta, jotka varmistaa pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Kilpailuetua saadaan hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein. (Lankinen ym. 2004, 35.)

Tänä päivänä yhä suurempi osa yritysten tehokkuudesta ja kilpailukykyvystä on työntekijöiden uusiu-tuvan osaamisen varassa. Uusien innovaatioiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen sekä markki-nointi- ja myyntitaidot sekä asiakasosaaminen ovat pääomaa, jonka merkitys yritykselle on äärim-mäisen arvokasta. Kansainvälistymisen myötä kyky sietää epävarmuutta ja tuntematonta sekä kyky toimia monikulttuurisessa ympäristössä ovat menestyksen avaimia (Malin 2015). Osaamisen johta-misprosessi on käytännössä jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jossa vaalitaan ja kehitetään yrityksen osaamista monipuolisesti. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista (kuvio 7); mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitaan tämän toteuttamiseen. Tässä määritellään, mitä on organisaation ydinosaaminen, jolla luodaan kilpailuetua organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2012, 132; Viitala 2005, 7.)



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen perusta (Sydänmaanlakka 2012, 132; Viitala 2005, 7.)

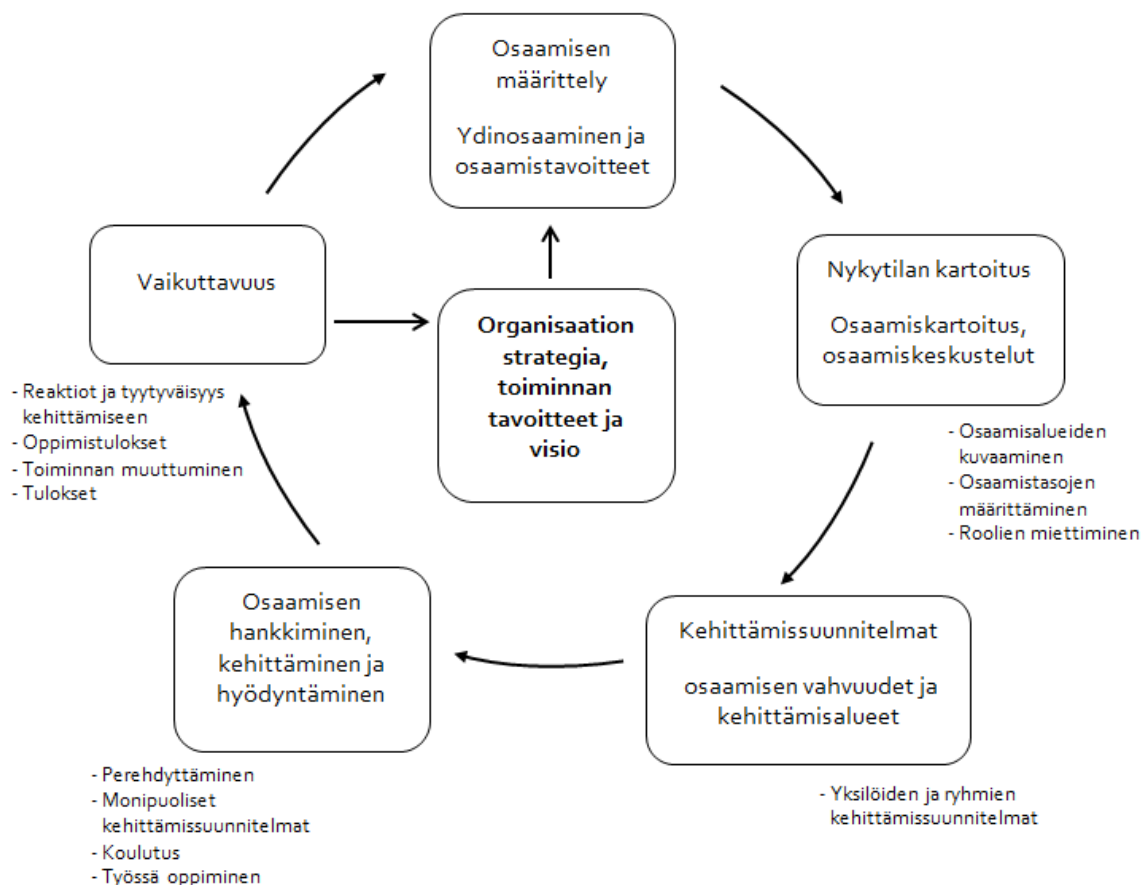
Tällä hetkellä yritysmaailmassa kilpailu varsinkin kansainvälisillä markkinoilla muuttuu koko ajan kovemmaksi (Silen 2006, 7). Menestyäkseen yritykseltä vaaditaan kykyä toimia nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien, jolloin koko organisaatio ja henkilöstön kyvykkyydet, osaamiset ja oppiminen ovat ratkaisevia tekijöitä (Lankinen ym. 2004, 37). Huipulle pääseminen on helpompaa kuin siellä pysyminen (Santalainen 2009, 62; Vuorinen 2013, 11). Organisaation strategiassa ja toiminnoissa tulee ottaa huomioon asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet (Stanleigh 2013, 39-40). Yritysmaailman nopea kehitys ja muutosvauhti ovat ajaneet keskittymään liiaksi tietojärjestelmien tehostamiseen ja uusien teknisien ratkaisujen etsimiseen. Uudet tietojärjestelmät ja tekniikat eivät kuitenkaan ole itsestään pystyneet tuomaan kilpailuetua ja täyttämään tarvittavia liiketoiminnan tarpeita ja vaatimuksia. Henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat nousseet strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn kannalta. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Osaamisen johtaminen näkyy entistä enemmän useissa organisaatioissa (Malin 2015). Osassa yrityksissä tämä on kuitenkin vasta alkutaipaleella. Osaamisen johtaminen näkyy lähinnä kehityskeskustelujen muodossa, joissa kartoitetaan henkilön osaamista ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen saralla pidemmälle edenneet yritykset ovat kehittäneet kokonaisvaltaisia johtamisjärjestelmiä, joissa osaaminen on liitetty johtamisen yhdeksi osa-alueeksi ja näin ollen myös osaksi yritystoimintaa (Viitala 2005, 14.). Usein myös koetaan, että uusien ideoiden ja ratkaisujen vieminen käytäntöön on hitasta ja ongelmallista; ideat jäävät liian usein kirjatuiksi vain kokousmuistioihin tai työryhmien ehdotuksiin. Organisaatiossa on runsaasti tietoa, taitoa ja kokemusta, joita pitäisi hyödyntää, mutta tätä jarruttavat esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta. Taidot, osaaminen ja kokemus siirtyvät hitaasti organisaation sisällä yksilöltä toiselle ja työyhteisöstä toiseen ilman erilaisia keinoja ja ohjelmia (Lankinen ym. 2004, 33-34.). Yritykset suunnittelevat ja kehittävät liiketoimintaansa hyvin, mutta henkilöstön osaamisen kehittäminen ja oppiminen pitkän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti jäävät usein vähemmälle huomiolle. Erityisesti epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut kehityskeskustelut ja niiden pohjalta sovitut kehittämistoimenpiteet

heikentävät sitoutumista ja työtehtävissä suoriutumista. (Lankinen ym. 2004, 35; Curseu ja Schalk 2010, 456.)

Organisaation kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky rakentuu pitkälti henkilöstön taitojen, osaamisen ja kokemuksen kautta, jota kuvaa sivulla 9 oleva kuvio 2. Tuloksellisuuden takaa ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö, joka palvelee asiakkaitaan hyvin, osaa toimia itsenäisesti ja tehokkaasti sekä pystyy ottamaan huomioon muuttuvan tilanteen. Jatkuvien rakennemuutosten, sopeutusten ja kustannusleikkausten sijaan yritysten tulisi keskittyä liiketoiminnassaan siihen, millaista henkilöstöä yrityksessä on, miten koulutus ja valmennus on järjestetty sekä kuinka heidät saadaan mukaan ajattelemaan liiketoiminnan tulevaisuutta ja uudistamista. Perusajatuksena tuleekin olla, että työ on oppimista ja oppiminen työtä. Henkilöstön kehittämistä ei siis pitäisi ajatella kustannustekijänä vaan investointina ja panostuksina tulevaisuuteen. Työtehtävät tulisi nähdä mahdollisuutena oppia uutta ja parantaa suoriutumistamme. (Lankinen ym. 2004, 36-37; Syndänmaanlakka 2012, 76.)

Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen (Viitala 2005, 14). Osaamisen johtaminen on jatkuva osaamisen kehittämisen prosessi, mikä sisältää ydinosaamisen ja osaamistavoitteiden määrittämisen, osaamiskartoituksen toteuttamisen, osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimisen ja toteuttamisen sekä vaikuttavuuden arvioimisen (kuvio 8). (eOSMO 2011.)



KUVIO 8. Jatkuva osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen eOSMO 2011; Hätönen 2011, 17.)

Kaikki lähtee liikkeelle organisaation toiminnan tavoitteiden, vision ja strategian tarkastelusta, mitkä ohjaavat työyhteisön ja työntekijän toimintaa. Visio ja strategia muodostavat osaamisen hallinnan ytimen. Jotta strategia toteutuu, organisaation jokaisella tasolla on oltava strategian mukaista osaamista sekä henkilöstön tulee käyttää osaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hätönen 2011, 16-17; Lankinen ym. 2004, 31; eOSMO 2011.)

Näiden pohjalta organisaatiossa kartoitetaan tulevaisuuden tarvittava osaaminen. Osaaminen tulee olla organisaation jokaisella tasolla (yksilö, ryhmä, organisaatio) vision ja strategian mukaista. Tästä johdetaan organisaation ydinosaaminen, joka on organisaatiolle tärkeä sen strategian toteutumiseksi ja jolla organisaatio säilyttää ja parantaa kilpailukykyänsä tai uudistaa toimintaansa. Ydinosaamisen ollessa selvillä, tulee määrittää organisaation osaamistavoitteet. Nämä voi olla koko organisaation tavoitteita tai pilkottu eri yksiköille tai eri tehtävissä työskenteleville. (Hätönen 2011, 16-17; Lankinen ym. 2004, 31; eOSMO 2011.)

Osaamistavoitteiden ollessa selvillä, organisaatiossa on hyvä kartoittaa osaamisen nykytilanne. Tämä voi tapahtua kyselynä tai ryhmäkeskusteluna, mutta usein tämä tapahtuu kehityskeskustelun muodossa. Osaamiskartoituksessa esille nousseet osaamisvajeet dokumentoidaan ylös. (eOSMO 2011.)

Osaamiskartoituksessa ilmenneet tulokset analysoidaan ja näiden pohjalta laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Kehittämissuunnitelmien tarkoituksena on ohjata, suunnata osaamisen kehittämistä ja hankkimista. Yksilön osaamisen kehityssuunnitelma on hyvä laatia esimerkiksi vuosittain tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. (eOSMO 2011.)

Osaamisesta hankitaan ja kehitetään laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Havaitut osaamisvajeet pyritään täyttämään kouluttamalla, osaamisen ostamisella ulkopuoliselta taholta tai ulkoistamalla toimintaa palvelutoimittajan toteutettavaksi. Organisaatiossa on paljon henkilöitä, joilla on hiljaista tietoa eli henkilöt omaavat organisaation kannalta merkittävää tietoa, joka ei ole tullut esille. Näitä osaaja-asiantuntijoita tulisi pyrkiä tunnistamaan sekä henkilöiden osaamista hyödyntämään muun muassa rekrytoinnissa, perehdytyksessä, työkierrossa, valmennuksessa ja koulutuksessa. (eOSMO 2011.)

Osaamisen hallinnan tulosten seurannan ja arvioinnin lähtökohtana ovat sille asetetut kirjatut tavoitteet. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on usein miten saada aikaan sellaista osaamisen kehittymistä, joka näkyy toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä ja organisaation menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Tällöin puhutaan vaikuttavuudesta, jolla tarkoitetaan näiden kehittämistoimenpiteiden kykyä toteuttaa niille asetetut tavoitteet ja saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Toimenpiteen aikaansaama vaikutus voi olla muutoksen aikaansaamista tai muutoksen estämistä tai tilan säilyttämistä. (eOSMO 2011.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Muutos on jatkuvaa ja tästä on tullut pysyvä olotila. Muutoksien myötä osaaminen vanhenee nopeasti ja tämä vaatii entistä enemmän yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Mikäli halutaan pysyä työmarkkinakykyisenä, tarvitaan kykyä oppia nopeasti uutta ja valmiuksia omaksua uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Teknologia kehittyy huimaa vauhtia ja tekninen osaaminen vanhenee usein jo muutamassa vuodessa. Keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15-20 prosenttia, vähimmilläänkin 7 prosenttia. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää kekseliäisyyttä, jatkuvaa uuden oppimista sekä vanhasta poisoppimista. Kaikkea osaamista, niin tietoja kuin taitojakin voidaan kehittää. (Merlevede 2014, 14; Sistonen 2008, 86-87.)

Organisaation ja henkilöstön osaamisen sekä kokemuksen aktiivinen hyödyntäminen tulisi kuulua oleellisena osana yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Tiimien ja henkilöstön kehittymistä olisi aktiivisesti tuettava, ja tässä koulutus ja esimiehen tuki ovat merkittävä motivaatiotekijä. Johtamisprosessissa osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista (kuvio 8). Tämän avulla organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään, muuttumaan toimintaympäristönsä ja sidosryhmiensä mukana sekä kehittämään osaamistaan. (Kauhanen 2012.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen takaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa ja että henkilöillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta yksilön ja työyhteisön kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Kehittäminen on yhteistoiminnallista tekemistä ja tämä edistää työntekijöiden yhteistyötä. Sen myötä on alettu ymmärtämään paremmin eri työntekijöiden ja työntekijäryhmien työtä ja niissä tarvittavaa osaamista. (Hätönen 2011, 49.)

Osaamisen kehittämisen prosessi koostuu sivulla 15 olevan kuvion 8 mukaisesti osaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä, osaamisen arvioinnista ja vertailusta tulevaisuuden tarpeisiin sekä osaamisen kehittämisen toimenpiteistä. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden lisäksi oleellista on toimenpiteiden aikaan saama vaikuttavuuden arviointi. Arvioinnin avulla selvitetään, kuinka hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita, miten hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy ja millä toimenpiteillä edetään seuraavaan osaamisen kehittämisen kierrokseen. (Hätönen 2011, 16-17; Lankinen ym. 2004, 31.)

Jotta osaamisen kehittämisestä saadaan kaikki hyöty irti, toimenpiteiden tulee kohdistua organisaation koko henkilöstöön. Tämä on tehokkainta organisaatioissa, jotka tarjoavat jokaiselle henkilölle juuri hänen kehitymisintressejään vastaavia mahdollisuuksia kehittyä (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 129). Henkilöstö tulisi myös ottaa mukaan kehittäviin hankkeisiin suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan. Tällainen yhteistoiminta edistää henkilöstön sitoutumista ja organisaatiokulttuuria. (Sarala ja Sarala 1997, 127-128.) Organisaation tehtävä on antaa suunta osaamisen kehittämiselle sekä luoda tähän mahdollisuudet. Ketään ei voi kuitenkaan pakottaa oman osaamisensa kehittämiseen vaan vastuu tästä on yksilöllä itsellään. (Sundberg 2001, 104.)

3.1 Toimijoiden roolit

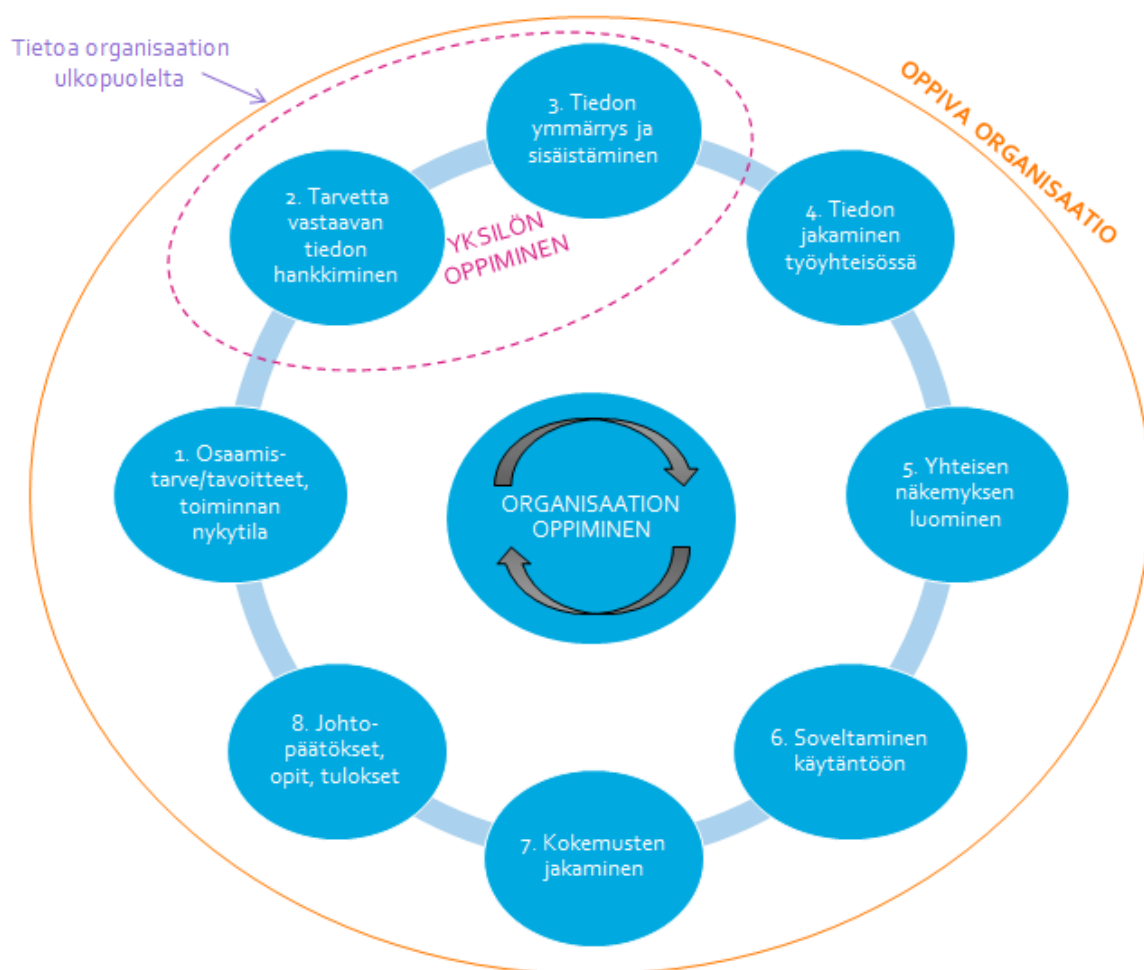
Osaamisen kehittämisessä työpaikoilla on kaikilla oleellinen rooli (kuvio 9). Johdon vastuulla on luoda organisaatioon johtamisrakenteet, visio ja näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista. Esimiehellä on tärkeä rooli olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa, osaamisvajaiden tunnistamisessa, kehitystavoitteiden jakamisessa tiimille ja yksilölle sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoajana ja mahdollistajana. Organisaation henkilöstöhallinnan (HR) rooli on osaamiskartoituksen tekemisessä ja omalta osaltaan kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoajana. Myös työntekijällä itsellään on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Työntekijällä itsellään on vastuu kehittää itseään, jakaa kollegana osaamista ja tietoa, mutta myös tuoda ilmi työnantajalle osaamisvajaita. Organisaation on hyvä luoda oppimisedellytyksiä ja tarjota mahdollisuuksia, mutta jokainen voi halutessaan valita omat henkilökohtaiset tavoitteet, mikä voi olla tutkinnon tai kurssin suorittaminen tai jokin muu sijainnista, koulutustasosta tai taloudellisesta asemasta riippumaton kehittymisen tavoite. Kehittämisen tarkoituksena on jakaa osaamista ja levittää osaajia koskevaa tietoa organisaatiossa. On tärkeää saada luotua henkilöstön keskuuteen sellainen yhtenäisyyden tunne, jonka turvin kaikki kykenevät kertomaan osaamistaan ja sen hyödyntämisestä työssään eli jakamaan omaa osaamistaan koskevaa tietoa. (Hätönen 2011, 49; Kauhanen 2012; Laukkanen 2013-11.)

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • Innostaminen • Visio • Näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta • Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistavoitteet tiimeille ja yksilölle • Kehittymismahdollisuuksien luominen • Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> • Toisilta oppiminen • Tiedon ja kokemuksen jakaminen • Yhdessä tekeminen • Erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • Oppiminen • Itseohjautuvuus • Pitkäjänteisyys • Rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitus • Kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

KUVIO 9. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2012).

3.2 Oppiva organisaatio

Oppiminen on suuressa roolissa osaamisen kehittämisessä. Osaaminen ei koskaan synny tyhjästä, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti ja sitä on myös käytettävä. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksilöstä, koska suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta on yksilöillä. Organisaatio hyötyy yksilön tiedosta ja osaamisesta vasta kun tämä saadaan muutettua organisaatiossa näkyväksi toiminnaksi tuottamaan organisaatioon uutta osaamista. Kun yksilö osaaminen saadaan vietyä osaksi organisaation toimintaa, puhutaan tällöin organisaation oppimisesta (kuvio 10). (Löfstedt 2001, 116; Ojala 2008, 74-75.)



KUVIO 10. Organisaation oppimisprosessi (Ojala 2008, 75.)

Ennen osaamisen kehittämisen toimenpiteitä on tärkeää tunnistaa mitä osaamista missäkin tehtävässä ja roolissa tarvitaan ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Merlevede 2014, 14; Sistonen 2008, 86-87.) Osaamistarpeiden ja tavoitteiden ollessa selvillä, tarvitaan tähän liittyen uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. Organisaatio ei hanki tai omaksu tietoa, vaan uusi tieto tulee yksilöiden kautta. Tietoa on mahdollista hankkia monin eri keinoin, muun muassa koulutusten, kirjallisuuden, internetin, kurssien, itseopiskelun ja kokeilun avulla. (Ojala 2008, 76.)

Ennenkuin tiedon voi muuttaa taidoksi ja osaamiseksi, tämä tulee itse sisäistää ja ymmärtää. Tämä edellyttää joko tiedon soveltamista käytäntöön tai tämän merkityksen pohtimista vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kehittymisen kannalta on tärkeää kyseenalaista ja vertailla omaa toimintaa muiden toimintaan (Sarala ja Sarala 1997, 127-128.) Tiedon omaksuminen tarvitsee myös oikeanlaisen ympäristön. Tiedon sulattaminen ja ymmärtäminen ei tapahdu tietotulvassa, hälinässä, eikä tiiviissä rutiinien puristuksessa. Oikean ympäristön lisäksi tulee myös tiedostaa, että henkilöt omaksuvat tietoa ja oppivat eri tavalla. Moni tunnistaa muistavansa ja hahmottavansa asioita parhaiten nähtyään ne, toisten mielestä taas kuullut asiat tulevat parhaiten opituksi. Osa ihmisistä oppii asioita parhaiten tuntoaistin kautta, jolloin tekeminen ja kirjoittaminen auttavat heitä oppimaan. (Ojala 2008, 76; Hättönen 2011, 51.)

Tietoa ja osaamista tulee jakaa työyhteisössä, jotta tästä syntyy yhteistä tietoa. Mitä enemmän kokemuksia jaetaan, sitä enemmän saadaan aikaan oppimista. Tätä voidaan jakaa muun muassa työnopastuksessa, keskustelutilaisuuksissa, palavereissa, pitämällä esityksiä ja verkossa. Yksilö voi toimia itse kouluttajana tai valmentajana muille. Yhteisestä tiedosta tulee muodostaa yhteinen näkemys. Useampi yksilö on voinut hankkia samasta asiasta tietoa eri tavoin, esimerkiksi tätä on voitu kerätä kursseilla, lukemalla, internetistä ja benchmarkingin kautta, joten näiden kautta saaduista tiedoista tulee muodostaa yhteinen käsitys mitä tiedossa on tärkeää meidän toiminnalle, mitä tämä merkitsee toiminnalle ja miten tätä voidaan soveltaa. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä, koska jokainen voi tulkita tietoa omalla tavallaan ja mikäli tämän pohjalta ei käydä keskustelua, yhteinen näkemys voi jäädä muodostumatta. (Löfstedt 2001, 117; Ojala 2008, 76-77.)

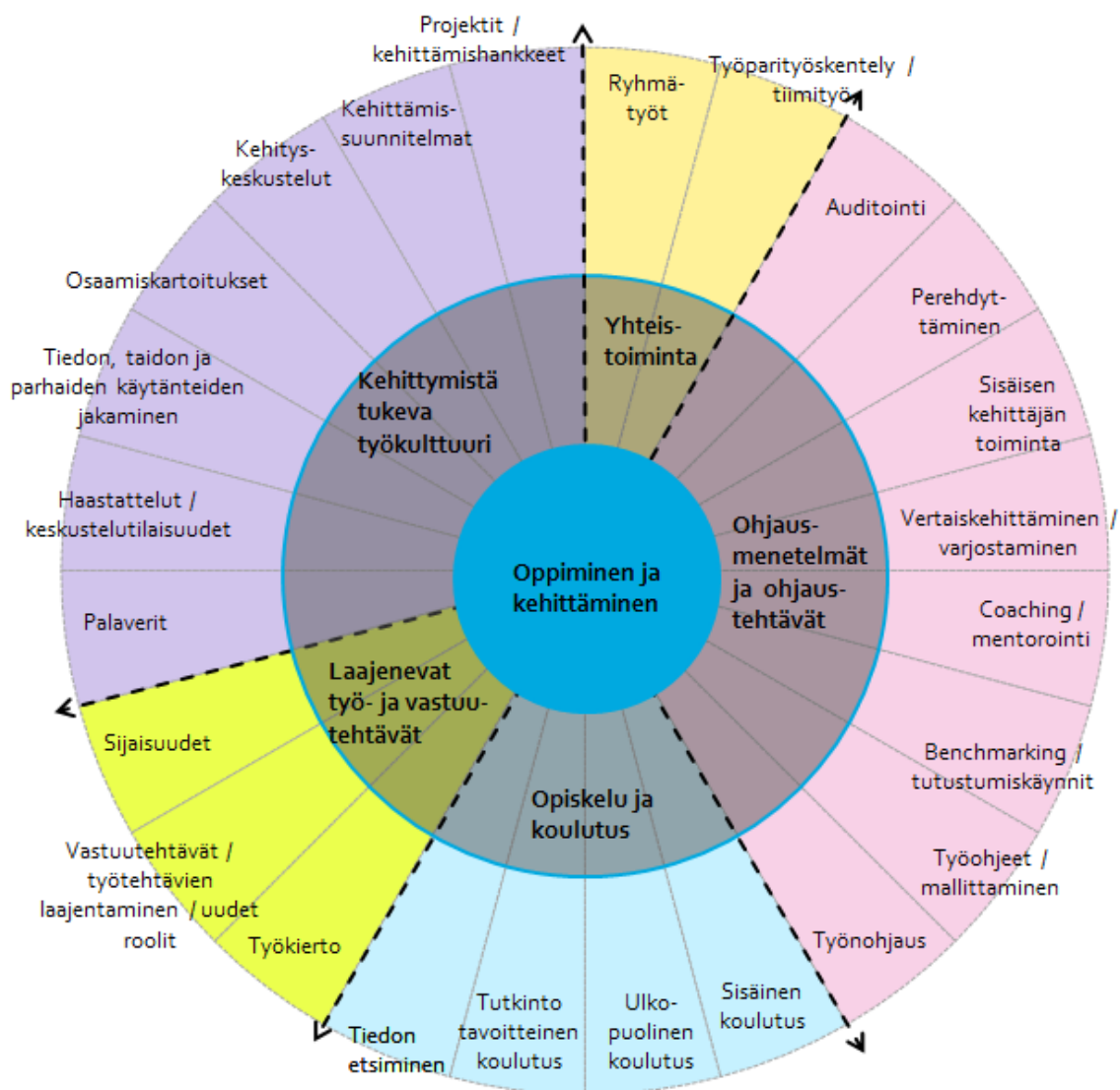
Kun yhteinen näkemys on muodostettu, sovitaan kuinka tämä viedään käytäntöön ja toimintaan. Tiedon soveltaminen käytännössä ja yhteisessä toiminnassa tuottaa kokemustietoa. Tämä voi tapahtua itse työssä, projekteissa, kehittämällä työtä ja tehtäviä tai työkierron avulla. Lopullisten kokemusten osalta on myös tärkeää arvioida toiminnan muuttumista uuden osaamisen myötä. Johtopäätöksissä voidaan käsitellä mistä asioista tarvitaan lisäoppia tai miten oppimista pitää muuttaa. (Löfstedt 2001, 117; Ojala 2008, 76-77.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on tarjolla monipuolisesti. Organisaatioissa tämä yleensä alkaa perehdytyksellä ja ikääntyvien työntekijöiden osalta tähän sisällytetään myös työkykyä ylläpitäviä toimintoja. Osaamisen kehittämissä erityisen tärkeää on löytää jokaiselle ja eri tilanteisiin sopivimmat menetelmät. (Haimakainen 2013, 1.)

Useimmiten ajatellaan, että koulutukset ovat keino kehittää henkilöstöä. Henkilöstön osaamista kehitetään kuitenkin entistä enemmän työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin. Ammattitaidon vanhetessa yhä nopeammin, painottuu myös osaamisen kehittäminen työpaikalla ja työn ohessa tapahtuvien menetelmin. (Hätönen 2011, 55.)

Osaamisen kehittämisen tulee olla tarkoituksenmukaista. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä suunniteltaessa tulee huomioida organisaation, osallistujien ja asiakkaiden tarpeet. Kuvioon 11 on koottu erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja, joiden avulla kehittämisestä voidaan saada jatkuvana toteutuva prosessi. Hätönen (2011, 56.) ryhmittelee menetelmät viiteen osa-alueeseen; ohjausmenetelmät ja -tehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta. Hätösen (2011, 56.) ryhmittelyä ja kuviota on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä paljon, koska koin tämän hyväksi tavaksi esittää myös tämän opinnäytetyön tutkimustulokset. Ryhmittely tuo selkeästi ilmi minkä laatuista oppiminen ja kehittyminen menetelmässä on. Kuvio 11 poikkeaa Hätösen (2011, 56.) osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista siten, että tähän on otettu mukaan tämän työn kohdeorganisaation aulapalvelun näkökulmasta hyödyllisiä menetelmiä, jotka ilmenivät tutkimuksen edetessä. Menetelmät, joita selkeästi on täysin mahdotonta toteuttaa työympäristössä tai jotka eivät tulleet esille tutkimuksessa, jätettiin kuviosta pois.



KUVIO 11. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2003, 58).

4.1 Ohjausmenetelmät ja -tehtävät

Työpaikoilla on mahdollista ohjata ja kouluttaa monin tavoin. Ohjauksella tarkoitetaan yleisesti prosessia, jossa toinen henkilö ohjaa toista henkilöä hänen opetellessaan esimerkiksi uutta tehtävää. Muiden ohjaaminen ja kouluttaminen ovat hyvä keino oppia, koska tällöin oma ajattelu opetettavan asian suhteen kirkastuu ja jäsentyy. Myös oppimateriaalien ja ohjeistusten tuottaminen on tapa opettaa asioita muille. Oppivan organisaation perusedellytys on yhteistoiminnallisuus, jossa organisaation työntekijät jakavat keskenään tietoja ja osaamista. (Hätönen 2011, 56.) Työpaikalla tapahtuvaan ohjaukseen ja koulutukseen voidaan hyödyntää muun muassa kuvion 12 mukaisia menetelmiä; auditointi, perehdytys, sisäisen kehittäjän toiminta, vertaiskehittäminen, coaching, mentorointi, benchmarking, tutustumiskäynnit, työohjeet ja mallittaminen sekä työnohjaus.



KUVIO 12. Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät (mukaillen Hätönen 2003, 58).

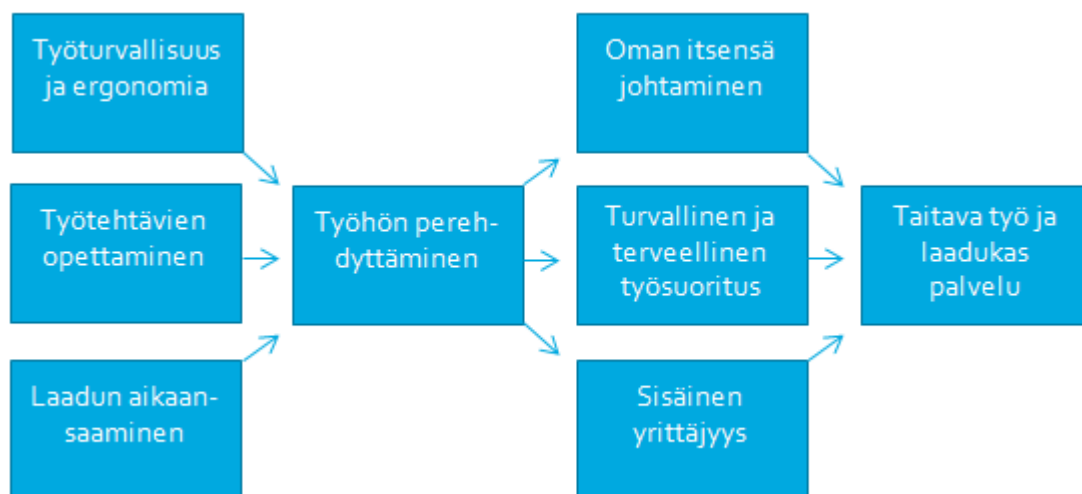
Auditointi

Auditoinnin avulla tarkastellaan onko toiminta tavoitteiden mukaista eli onko tehty sitä, mitä on luvattu. Periaatteena on etsiä kehittämisen kohtia toiminnasta ja tämän myötä ohjataan tekemistä oikeaan suuntaan. Sisäiset auditoinnit oikein hyödynnettynä auttavat yritystä tehostamaan omaa toimintaa, sekä vahvistamaan hyviä käytäntöjä. Sisäisessä auditoinnissa organisaatio itsearvioi toimintaansa, johon osallistuu organisaation oma henkilöstö. Auditoinnin voi suorittaa myös asiakas tai ulkopuolinen asiantuntija. Auditointi on suunnitelmallista toimintaa, jossa keskitytään sidosryhmien tyytyväisyyden kannalta keskeisiin toimintoihin. Menetelmällä voidaan havaita poikkeamia, joissa toimitaan toisin kuin on sovittu sekä kehityskohteita, joista on olemassa parempiakin tapoja toimia. Hyvä auditointi keskittyy olennaisiin asioihin. Auditointiprosessin lopussa sovitaan korjaavista toimenpiteistä aikatauluineen ja seurataan, että sovitut toimenpiteet tulevat tehtyä. (Niemitalo 2010; Lecklin 2006, 72-73.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön, työpaikan sekä työtehtävät. Tämän avulla edesautetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistään ja sovitetaan osaaminen osaksi organisaation toimintaan. Menetelmä sisältää ohjausta ja muita toimia, jonka tavoitteena on auttaa työntekijää oppimaan uudet tehtävänsä ja siihen liittyvät odotukset, onnistuakseen työssä. Tässä käydään läpi organisaation toimintatapoja, kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintakulttuuria. (Hätönen 2011, 71; Kauhanen 2012; Ranki 1999, 110) Työhön perehdyttämistä

voidaan kuvata kuviolla 13. Tavoitteena on taitava työ ja laadukas palvelu. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttäminen ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen vaan tässä otetaan huomioon myös omatoimisuus, kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Perehdyttämisen avulla voidaan lisätä työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtävässään eli perehdyttäminen ei ole välttämättä ainoastaan uusia työntekijöitä varten vaan myös jo organisaatiossa työskenteleville työolojen ja työtehtävien muuttuessa. Perehdyttämisellä tarjotaan työntekijälle hyvät edellytykset työn oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, mutta tämän avulla turvataan myös organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus. Menetelmä tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja sen tekemistä vähän etäämmältä sekä perehdyttävän kysymykset ja uudet ajatukset voivat tuoda uutta näkökulmaa työhön. Perehdytys on hyvä menetelmä myös työyhteisön kehittymisessä ja organisaation osaamisen jakamisessa. (Hätönen 2011, 71; Kauhanen 2012; Ranki 1999, 110.)



KUVIO 13. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2012.)

Sisäinen kehittäjän toiminta

Yleisesti käytetty osaamisen kehittämisen muoto on työssä tapahtuva oppiminen. Tämän onnistuminen vaatii työyhteisössä niin sanottua sisäistä kehittäjyyttä. Sisäinen kehittäjä on organisaatiossa työskentelevä henkilö, joka oman työnsä ohella toimii kehittäjän roolissa. Toiminta on epävirallista työn kehittämistä, jota kannustetaan jokaisen tekevän nykyisin työelämässä. Kaikki voivat siis toimia sisäisenä kehittäjänä, mikäli omaa motivaatiota ja intoa kehittämistyöhön. Sisäisen kehittäjän rooli tuo paljon työntekijälle itselleen sekä organisaatiolle. Kun sisäisiä kehittäjiä koulutetaan ja tuetaan, työntekijä oppii uutta toiminnastaan ja organisaatio voi hyödyntää työntekijän taitoja kehityshankkeissa, eikä näin ollen hankkeisiin välttämättä tarvita ulkopuolista konsulttia tai tutkijaa. Sisäisen kehittäjän roolissa on tärkeää nähdä oman työ oppimisympäristönä. (Hätönen 2011, 74-78.)

Vertaiskehittäminen ja varjostaminen

Työn varjostaminen on yksi vertaiskehittämiseen perustuva menetelmä. Menetelmä on oppimisena sosiaalinen, vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen tapahtuma. Työn varjostaminen on menetelmä jossa työntekijät seuraavat vuorotellen toistensa toimintaa. Tämän myötä varjostaja löytää uusia

näkökulmia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja työhönsä. Uutta tietoa rakennetaan yhdessä muiden yksilöiden kanssa yhdessä keskustellen aiempaa tietoa ja kokemusta hyödyntäen. Vertaiskehittämisessä keskeistä on, ettei yksilö voi siirtää tietoa tai osaamista suoraan toiselle, vaan oppiminen on aina oppijan oman aktiivisen toiminnan tulosta. Tämä tapahtuu keskustellen, kysellen, erilaisia näkökulmia jakaen ja yhdessä pohdiskellen. Keskustelijat ovat tasavertaisia eivätkä asetu erilaisista taustoistaan huolimatta toistensa yläpuolelle. Vertaiskehittämisessä on tärkeää jättää sivuun omat oletukset ja ennakkoluulot ja olla avoin muiden esittämille näkökulmille. Tämän myötä syntyy uutta ymmärrystä ja osaamista, jota osallistujilla ei ollut aikaisemmin. Jokainen työntekijä tulisi nähdä yhä enemmän oman työnsä asiantuntijana. Tällä menetelmällä kukin yksilö tuo oman osaamisensa yhteiseen kehittämistyöhön. Tieto rakennetaan yhdessä tasavertaisten työntekijöiden kesken. (eOSMO 2011)

Coachin ja mentorointi

Coachingissa ja mentoroinnissa tuetaan valmennettavan kehittymistä. Molemmissa menetelmissä keinot ovat osittain samat. Coachingissa ja mentoroinnissa valmentajat jakavat omaa ammattitaitoaan ja kokemusta. Mentorilla on enemmän liikkumavaraa kuin coachilla; mentori voi vapaasti jakaa omaa osaamistaan ja hän voi kertoa avoimemmin omista kokemuksistaan sekä voi myös neuvoa ja ideoida yhdessä valmennettavan kanssa. Mentori voi antaa vinkkejä ongelmien ratkaisemiseksi huomioiden kuitenkin, että valmennettava tekee aina omat valintansa. Coach ei ole valmennettavan ongelmien ratkaisija. Hänen ei välttämättä tarvitse edes tietää valmennettavan työn sisällöistä vaan hänen tehtävänsä on auttaa kysymyksiin ja joskus myös ihmettelyin valmennettavaa löytämään itse vastaukset asettamiinsa kysymyksiin. Coachingiin liittyvään ratkaisukeskeiseen ajatteluun kuuluu se, että valmennettavalla itsellään on tietoa ja osaamista heitä askarruttavissa asioissa, coach vaan auttaa valmennettavaa löytämään ne. Mutta kaiken kaikkiaan molemmissa menetelmissä valmennettava on aina vastuussa omasta oppimisestaan ja omista valinnoistaan. (Kupias ja Peltola 2013; Ranki 1999, 105.)

Benchmarking ja tutustumiskäynnit

Benchmarking on menetelmä, jossa verrataan omaa toimintaa alan parhaimpiin toimintoihin ja etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi (Ranki 1999, 123-124.). Benchmarking on tapa oppia toisilta. Kun päästään näkemään parhaita käytäntöjä toisen organisaation toiminnassa, pystytään niitä hyödyntämään ja omaksumaan omaan toimintaan. Benchmarking on yleensä koko organisaation oppimista eikä ainoastaan yhden henkilön toimintaa. Onnistuneena prosessina se voi kuitenkin tuoda muutoksia yksilön toimintaan, ja sen avulla voidaan siten jakaa myös tietämystä benchmarkkaajan ja kohteen välillä. (TYKES 2013-05.) Tutustumiskäynnit ovat myös hyvä keino oppia toisilta. Tutustumiskäynnillä tutustuja voi olla omasta tai jostakin toisesta yksiköstä. Olennaista menetelmässä on omien ja kollegan käytäntöjen peilaaminen toisiinsa. Peilaamisessa painottuvat vastavuoroisuus ja vertaisuus eli molemmat antavat ja saavat palautetta. Omien ongelmien ratkaisemiseen saadaan laajempi kantsontakanta, kun kollegan toimintaa havainnoidaan. Menetelmässä ei siis anneta suoria ratkaisumalleja tai neuvoja, vaan ihmettelevät ja aktiiviset kysymykset palvelevat tavoitteita paremmin. Tutustumiskäynneillä oman tekemisen ja ajattelun pohtimiseen saadaan sopivia virikkeitä ja peilauspintoja. (Hätönen 2011, 81.)

Työohjeet ja mallittaminen

Työohjeiden avulla ohjeistetaan työntekijää eri tehtävissä, mutta näillä tavoitellaan myös hiljaisen tiedon esiinsaamista, jolloin puhutaankin tarkemmin mallittamisesta. Mallittaminen tarkoittaa osaamisen näkyväksi tekemistä kirjoittamisen avulla (Asiakainen ja Toivonen 2004, 50). Työohjeilla ja mallittamisella on tarkoitus tuottaa tehtävästä käytännöllinen malli, jota käyttäen kuka tahansa, voi selviytyä tehtävästä (Aine 2013, 40; Asiakainen ja Toivonen 2004, 51). Työohjeet ovat hyvä apu esimerkiksi järjestelmien käyttöön, jossa ohjeistetaan tekijää etenemään vaihe vaiheelta lopputulokseen (Aine 2013, 40). Mallittaminen on hyvä tapa tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää (Asiakainen ja Toivonen 2004, 51).

Työnohjaus

Työnohjaus on samantapaista valmennusta kuin mentorointi ja coaching. Työnohjauksessa koulutettu ohjaaja auttaa ohjattavaa oman työn tutkimisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä, mikä voi olla oman työn, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tulkitsemista ja jäsentämistä. Ohjattava pohtii suhdettaan työhönsä ja ohjaaja sekä mahdolliset muut osallistujat auttavat ohjattavaa näkemään itsensä ja työnsä entistä selvemmin. Menetelmä sopii etenkin henkilöille, jotka käyttävät työssään omaa persoonaansa työvälineenä (Viitala 2005, 369). Työnohjaus tuo molemminpuolista hyötyä, jossa ohjaaja sekä ohjattavat oppivat toisiltaan. Menetelmässä tärkeää on, että työnohjaaja ei ole itse osallisena ohjattavan työssä vaan pyrkii tuomaan nimenomaan ulkopuolisen näkökulman ongelmatilanteisiin. Työnohjaus tuo apua työssäjaksamiseen ja auttaa ohjattavaa pysymään työkykyisenä. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilölle, ryhmälle tai koko työyhteisölle. Jäsenet voivat olla saman työpaikan eri yksiköistä tai jopa eri työpaikoista, mutta saman ammatin edustajia. Työnohjaukseen osallistuvat päättävät tavoitteistaan, mitkä voivat olla muun muassa oppia kehittämään omaa työtään sisällöllisesti, selviytymään omassa työroolissaan (työssäjaksaminen ja oman ammatti-identiteetin kehittäminen) tai hahmottamaan oma rooli ja työ yrityksen kokonaisuudessa. (Ranki 1999, 106-107; Suomen työnohjaajat ry 2015.)

4.2 Opiskelu ja koulutus

Muodollinen koulutus mielletään yleisimpänä osaamisen kehittämisen keinona, mutta tämä ei yksinään ole riittävä keino osaamisen turvaamiseksi (Hätönen 2011, 95; Ranki 1999, 100; Kauhanen 2012). Koulutukset ovat hyvä oppimislähde ja hyödyllisiä henkilöstön kehittämisessä. Opiskelu on mahdollista liittää suoraan omiin työtehtäviin ja koulutustapoja onkin nykyään monenlaisia, jotka mahdollistavat opitun siirtymisen käyttöön otetuiksi valmiuksiksi ja työn kehittämisen. (Hätönen 2011, 95-96, 56.) Koulutus on hyvä osaamisen kehittämisen keino, mikäli halutaan syventyä tarkemmin nykyisiin työtehtäviin, laajentaa osaamista nykyisten työtehtävien osalta tai työtehtävien kokonaan vaihtuessa (Sundberg 2001, 107). Ihmiset tarvitsevat uutta tietoa ja teoriaa itsensä ulkopuolelta ruokkimaan oppimisprosessiaan, joten uuden tiedon hankkiminen erilaisten koulutuksen avulla on tärkeää (Ojala 2008, 68-69). Opiskelua ja koulutusta voidaan lisätä kuvion 14 mukaisilla menetelmillä; sisäinen koulutus, ulkopuolinen koulutus, tutkintotavoitteinen koulutus ja tiedon etsiminen.



KUVIO 14. Opiskelu ja koulutus (mukaillen Hätönen 2003, 58).

Sisäinen koulutus

Sisäinen ja ulkopuolinen henkilöstökoulutus täydentää hyvin toiminnan kehittämistä. Sisäinen koulutus suunnitellaan ja toteutetaan organisaation työntekijöille yhteisenä koulutuksena ja tämä voidaan räätälöidä organisaation omien tarpeiden mukaan. Sisäisellä koulutuksella voidaan parantaa organisaation yhteistoimintaa ja -henkeä, etenkin jos osallistujat saadaan eri toiminnoista ja tehtävistä. Ulkopuolisen koulutuksen toteuttaa ulkopuolinen koulutusorganisaatio, johon osallistuu henkilöstöä eri organisaatioista. Koulutus voi liittyä ajankohtaisiin asioihin, jolloin opiskelijat voivat käyttää opittuja asioita ja ideoita kuten itse parhaaksi näkevät. (Ranki 1999, 101; Hätönen 2011, 95-96.)

Ulkopuolinen koulutus

Ulkopuolisen koulutuksen etuna on että yritykseen saadaan kanavoitua uusia ajatuksia yrityksen ulkopuolelta ja tutustutaan samoissa tehtävissä toimiviin henkilöihin. (Ranki 1999, 101; Hätönen 2011, 95-96.) Koulutusten suunnittelussa tulee käyttää aikaa ja miettiä nykytoimintaa tai tulevaisuutta, mihin toimintoihin tai ongelmiin tällä varsinaisesti halutaan saada hyötyä ja apua. Tarpeettomat koulutukset syövät työntekijöiden motivaatiota ja tuottaa organisaatiolle turhia kuluja. (Merlevede 2014, 41.)

Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintoon tähtäävä koulutus parantaa henkilön valmiuksia ja ammattitaitoa. Tämä hankitaan yleisesti oppilaitokselta, näyttötutkintona tai oppisopimuskoulutuksena. Oppisopimuskoulutus ja näyttötutkinto ovat työelämälähtöistä, jossa oppiminen tapahtuu pääasiassa opiskelijan omalla työpaikalla. Opiskeluun kannustavat yritykset ovat yleensä tukeneet henkilön opintoja mahdollistamalla luennoilla käymisen työaikana tai maksamalla osan koulutuksesta. Vastapainoksi on saatu henkilöltä harjoitustyön tai opinnäytetyön muodossa uutta hyödyllistä tietoa yritykselle. (Kauhanen 2012; Ranki 1999, 103; Opetushallitus 2015; Viitala 2005, 275.)

Tiedon etsiminen

Tiedon etsiminen on moniulotteista oppimista, jossa oppii kaikki osallistujat. Oppiminen ja tiedon etsiminen on mahdollista myös työpaikan ulkopuolella esimerkiksi lukemalla ammattilehtiä ja ammatti-

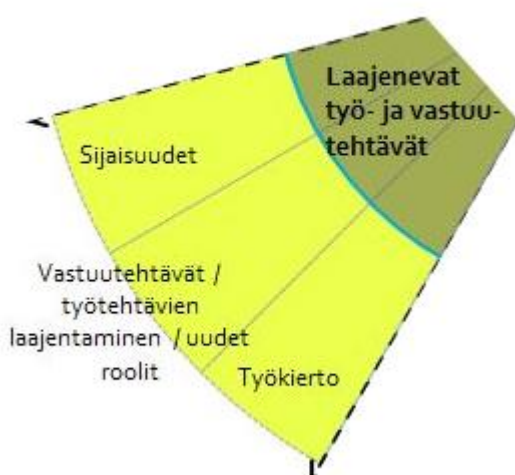
kirjallisuutta. Itseopiskeluohjelmia on myös paljon tarjolla netissä sekä multimediapohjaisina. Aktiivinen tiedon etsiminen on hyödyllistä yksiköille sekä työyhteisölle. Mikäli uudet asiat eivät kiinnosta, ei saada uusia ajatuksia, eikä opi mitään uutta. (Kauhanen 2012; Virtainlahti 2009, 133.)

4.3 Laajenevat työ- ja vastuutehtävät

Työtehtävien sisältö ja vastuullisuus vaikuttavat olennaisesti mitä työntekijä oppii työssään. Tehtävät määrittelevät muun muassa keiden kanssa työntekijä on vuorovaikutuksessa, mistä asioista hän saa palautetta tai miten itsenäisesti hänen odotetaan toimivan. Tärkeää onkin tarkkojen tehtävänkuvausten sijaan tarkastella työntekijän roolia; minkälaiseksi tämä on muodostunut ja minkä roolin henkilö itse ottaa. Henkilön työtehtävillä on ominaisuuksia, jotka vaikuttavat oppimismahdollisuuksiin ja osaamisen kehittymiseen. Ominaisuuksia ovat muun muassa työkokonaisuus, itsenäisyys, palaute, työn vaihtelevuus ja tavoitteiden asettelu

- Työkokonaisuus on tärkeä, koska ositettu työ vaikeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja tavoitteiden ohjautumista
 - Työntekijät oppivat parhaiten, kun heillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä, omaan työhönsä liittyviä valintoja ja ratkaisuja
 - Palaute ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan ja auttaa kyseenalaistamaan sekä miettimään uudestaan
 - Työn vaihtelevaisuus ja laaja-alaiset tehtävät antavat mahdollisuuden käyttää ja kehittää eri osaamisalueita
 - Tavoitteet suuntaavat oppimista ja osallistuminen antaa mahdollisuuksia oppia toisilta.
- (Ranki 1999, 108.)

Työtehtäviin on mahdollista saada lisää haastetta ja monipuolisuutta esimerkiksi kuvion 15 menetelmin; työkierto, erityistehtävät, sijaisuudet ja työtehtävien laajentaminen.



KUVIO 15. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät (mukaillen Hätönen 2003, 58).

Työkierto

Työkierto on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmä, jossa henkilöt vaihtavat työtehtäviään. Osaamisen kehittävistä työkierrrosta voidaan puhua kun tämä liitetään kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallintaan sekä johtamiseen ja jonka avulla kehitetään sekä työntekijän että organisaation osaamista. Osaamista kehittävä työkierto on suunnitelmallista ja tavoitteellista ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä vertailuoppimalla. Työkierrolla tulisi olla tavoite tai sitä tulisi hyödyntää jonkun ongelman ratkaisemiseen. Tavoite voi olla työssäjaksaminen, työn monipuolistaminen, tuottavuuden ja laadun lisääminen, poissaolojen vähentäminen, yhteishengen luominen sekä innovatiivisuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn edistäminen (King ja Triggs 2000, 33). Työntekijän näkökulmasta työkierto mahdollistaa uuden oppimisen, vertaiskokemusten ja osaamisen jakamisen. Organisaation näkökulmasta työkierron avulla henkilöstö tutustuu eri toimintoihin, perehtyy erilaisiin työtapoihin ja saa näin laajempaa katsontakantaa työhönsä. Menetelmän avulla on mahdollista kehittää prosesseja sekä varmistaa, että palveluprosessin eri vaiheissa on oikeaa osaamista, mikä näkyy asiakkaalle laadukkaina palveluina. (eOSMO 2011; Ranki 1999, 136.) Menetelmällä voidaan myös vaikuttaa työhyvinvointiin. Oikein toteutetulla työkierrolla on mahdollista saada apua työn yksitoikkoisuuteen, työstressiin, innovaatioon ja motivaatioon, poissaoloihin, henkilön vaihtuvuuteen sekä muutosvastarintaan. (King ja Triggs 2000, 33; Kaymaz 2010, 71.) Työnkiertoa on Lindeman-Valkosen (2001, 12-13) mukaan eri muotoja:

- Sisäisellä työkierrolla hoidetaan sijaisuuksia tai lisätyövoimantarve
- Ulkoinen työkierto tarkoittaa organisaatioiden välillä tapahtuvaa kiertoa
- Yksipuolinen työkierto tarkoittaa, ettei kiertoon lähtevän työntekijän tilalle tule toista työntekijää
- Vastavuoroinen työkierto tarkoittaa sitä, että kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään
- Ketjuuntuneessa työkierrossa on useampi yksikkö mukana

Vastuutehtävät, työtehtävien laajentaminen ja uudet roolit

Erilaiset vastuutehtävät sekä työtehtävien uudistuminen ja laajeneminen voivat olla hyvä kehittymisen lähde. Tehtäviä laajentamalla työpaikka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden hankkia uutta tietoa ja uudenlaisia kokemuksia sekä mahdollistaa luovaan kokeiluun ja vastuunottamiseen (Eteläpelto ja Tynjälä 1999, 95.) Vastuutehtävät voidaan määrittää työntekijöiden kiinnostuksen perusteella ja ne voivat olla hyvinkin arkisia, mutta tärkeitä osa-alueita. (Ranki 1999, 107, 110; Hätönen 2011, 57.) Työtehtävien laajentaminen sekä uudet roolit vahvistavat henkilön omaa osaamista ja samalla kasvattavat kokonaisnäkemystä organisaatiosta, työyhteisöstä ja työstä. Henkilö voi ottaa vastuun työhön tai työyhteisöön liittyvän erityistehtävän tai asian kehittämisen. Tämä voi olla esimerkiksi yhteyshenkilönä toimiminen, työyhteisön toiminnan esitleminen tai ympäristöasioista huolehtiminen. Rooli voi liittyä myös tietyn asiantuntijuuden osa-alueen uusimman tiedon ja osaamisen seuraamiseen ja oman osaamisalueen ohjauksen antamiseen työyhteisön muille jäsenille. Myös koulutus ja perehdyttäminen voivat olla erityistehtäviä. (Hätönen 2011, 100.)

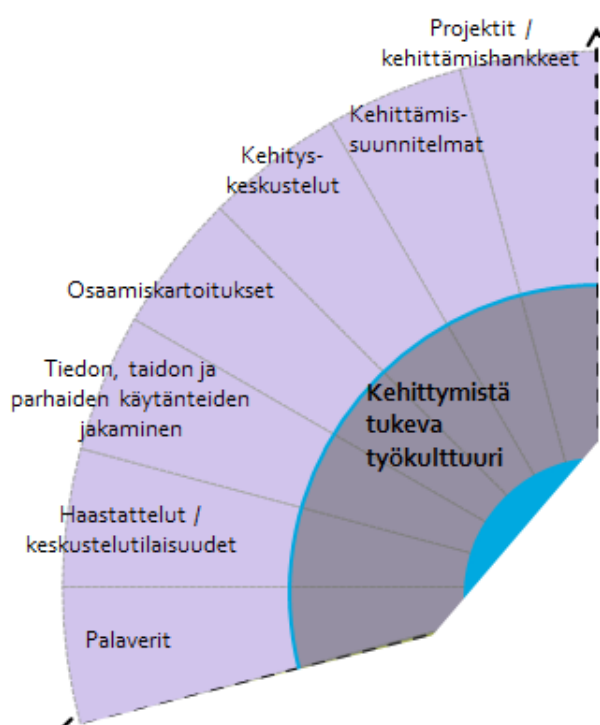
Sijaisuudet

Sijaisjärjestelmän kehittäminen on yksi tapa edesauttaa työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Tällöin esimerkiksi yrityksen avaintyöntekijän ollessa poissa, hänen tilalleen valitaan pätevä sijainen

oman väen keskuudesta. (Viitala 2005, 263.) Sijaisuudet voivat olla erilaisia tiimityömuotoja ja muita järjestelyjä. Sijaistamisella henkilö voi vahvistaa omaa osaamistaan erilaisten tehtävien ja työvaiheiden osalta sekä samalla uudistaa ja kehittää taitojaan. Usein sijaisuuksien myötä on alettu tarkastella ja kehittää omaa työtehtävää laajemmasta näkökulmasta. (Hätönen 2011, 101.) Sijaistamisjärjestelmään kuuluu asianmukainen perehdyttäminen toisen tehtäviin. Menetelmän avulla voidaan välttää muun muassa sairauspoissaolojen ja lomien aiheuttamia tilanteita, jossa ainoan osaajan puuttuessa toiminta alkaa kärsiä. (Viitala 2005, 263.)

4.4 Kehittymistä tukeva työkuulttuuri

Oppimista mahdollistavassa työpaikassa työtehtävät ja koko työtoiminta on tavoitteellista. Tämä edellyttää oman toiminnan hahmottamista kokonaisuuden osana. Työntekijällä tulisi olla riittävästi itsenäisyyttä etsiä ratkaisuja ja kontrolloida omaa tekemistään. Uuden oppimista voi jarruttaa työyhteisön asenteet, esimerkiksi liiallinen kritiikki tai olemattomat vaikutusmahdollisuudet voi ajaa siihen, ettei uuden oppimista koeta hyödylliseksi. Työssä oppiminen voi sisältää positiivisia sekä negatiivisia kokemuksia. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri kannustaa kokeilemaan uusia asioita ja tämän myötä selvittämään parempia toimintatapoja. Virheet ovat myös oppimisen lähde, koska näitä ei vastaisuudessa haluta enää toistaa. Kehittymistä tukevassa työkuulttuurissa virheitä pystytään analysoimaan ja näistä voidaan oppia. (Hätönen 2011, 57-58; Löfstedt 2001, 118) Kehittymistä tukevaa työkuulttuuria saadaan edesautettua kuvion 16 menetelmin; palaverilla, haastatteluilla, keskustelutilaisuuksilla, käytänteiden jakamisella, osaamiskartoituksilla, kehityskeskusteluilla, kehittämissuunnitelmilla ja erilaisilla projekteilla ja kehittämishankkeilla.



KUVIO 16. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri (mukaillen Hätönen 2003, 58).

Palaverit

Palaverit ovat hyvä tapa viedä asioita eteenpäin kuin yhteinen puhuminen ja sopiminen. Palavereilla tavoitellaan aina tulosta, mikä voi tulosten saavuttaminen, työpaikan ristiriitojen selvittäminen tai kehittämistarpeiden kartoittaminen tai pelkästään sekin, että johto on vastaamassa henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin. Näissä on hyvä kerrata myös yrityksen tavoitteita ja strategioita. Palavereita ei pidetä pelkästään tiedonjakamiseen, vaan näissä jatketaan keskustelua sekä kyseenalaistetaan ja kehitetään asioita eteenpäin. Palaverit ovat oivallinen menetelmä edesauttaa innovaatioita, jotka inspiroivat kaikkia työntekijöitä, mikä myös luo yhteishenkeä, verkostoitumista ja vuorovaikutusta. (Viitala 2005, 345; Vaahtio 2008).

Haastattelut ja keskustelutilaisuudet

Haastatteluilla ja keskusteluilla voidaan kerätä tietoa työntekijöistä; heidän osaamisesta, työtehtävistään, ajatuksistaan ja tavoitteistaan. Haastatteluilla ja keskusteluilla saadaan myös osallistujat ajattelemaan asioita, mitä normaalisti ei välttämättä tule ajateltua. Osaamisen kehittäminen on suurelta osaltaan jatkuvaa ajattelua ja havainnointia. (Sundberg 2001, 105.)

Tiedon, taidon ja parhaiden käytänteiden jakaminen

Tietoa ja osaamista pitää jakaa työyhteisössä, jotta tästä saadaan yhteistä tietoa ja jotta siitä voidaan muodostaa yhteinen näkemys. Tieto on olennainen osa osaamisen kehittämisessä. Jaetun tiedon tulee olla ajan tasalla, säännöllisesti päivitettyä, ajankohtaista ja jaettuna oikeille henkilöille. (Löfstedt 2001, 118.) Tietoa on mahdollista jakaa muun muassa kokouksissa ja palavereissa. Tiedon jakamisessa on myös hyvä jakaa omia kokemuksia. Mitä useampi jakaa kokemuksia, sitä enemmän saadaan aikaan uuden oppimista. (Ojala 2008, 76-77.)

Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoituksella selvitetään organisaation ja työntekijän näkemystä olemassa olevasta sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Vain tunnistettua osaamista voidaan tietoisesti hyödyntää. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat olennaisia muun muassa henkilöstön kehittämisessä, rekrytoinneissa, sijaisuuksien suunnittelussa, työkuormituksen jakamisessa sekä urapolkujen suunnittelussa. Työntekijän näkökulmasta osaamiskartoitusten myötä osaamisen tunnistaminen tuottaa arvostamista ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Osaamiskartoitus on myös hyvä apu kehittämishaasteiden määrittelyssä. Menetelmän avulla työntekijöiden vahvat ja vahvistusta kaipaavat sekä toisiaan täydentävät osaamisalueet löytyvät ja työnkuvat selkiytyvät. Menetelmän olennainen osa on työntekijän oma rooli oman osaamisen tunnistamisessa. (Kauhanen 2012; TTL 2015.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa syvennyttään tavoitteiden saavuttamiseen. Näissä esimies ja työntekijä tarkastelevat yhdessä nykyisissä työtehtävissä sekä tulevaisuutta peilaten työuralla kehittymistä. Keskustelussa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa, muutosten etenemistä ja tiimin toimintaa sekä käydään läpi tulostavoitteita ja keinoja näiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelut ovat avoin ja luottamuksellinen tilanne. Esimiehelle kehityskeskustelut antaa kuvan kuinka alainen sekä tiimi etenee. Työntekijä taas voi ottaa puheeksi omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöi-

hin liittyviä asioita. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka käydä läpi sillä hetkellä tärkeiksi kokemia asioita, tunteja ja kysymyksiä sekä organisaation yleisiin ja yhteisiin liittyviä asioita. (Cayer ym 1993, 130; Sydänmaanlakka 2012, 93; TTL 2015.)

Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelmat ovat linkki yksilön kehittymismotivaation ja työskentelyn välillä. Nämä ovat jatkuvaa ja tavoitteellista henkilöstön kehittymistä, jossa yhdistyvät yksilön ja organisaation tavoitteet. Kehittämissuunnitelmien avulla laaditaan mitä tehtävän vaatima osaaminen on, kehittämistarpeet sekä kehitystoimenpiteet. Osaamisen osalta listataan mitä valmiuksia hyvien tulosten aikaansaaminen tehtävässä edellyttää. Kehittämistarpeiden osalta mietitään mikä työntekijän toiminnassa ja osaamisessa haittaa tehtävien suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Lopuksi suunnitellaan kehittämistoimenpiteet kullekin osaamisalueelle. Kehittämissuunnitelmissa voidaan tarkkailla nykyosaamista sekä ottaa huomioon tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Kehityssuunnitelmat perustuvat itseohjautuvaan ja kokemukselliseen oppimisen periaatteisiin, joten työntekijällä itsellään on mahdollisuus suunnitella ja ottaa vastuu oppimisestaan. Tämän vuoksi tavoitteet tulee laatia huolella ja työntekijöiden tulee kokea nämä omaksi, jotta kehittyminen on mahdollista. (Hätönen 2011, 53; Ojala 2008, 96.)

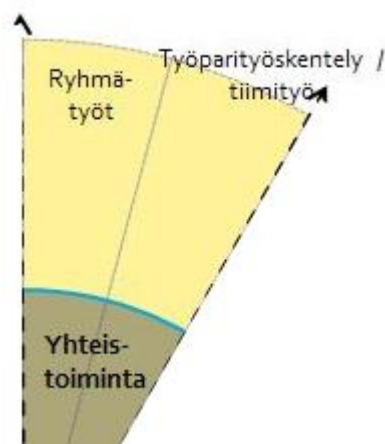
Projektit ja kehittämishankkeet

Projektit ja kehittämishankkeet ovat hyviä kehittymispaikkoja henkilöstölle. Näissä yhdistyy toiminnan kehittäminen ja ryhmässä oppiminen. Kohteina on yleensä oikeita työhön liittyviä ongelmia ja haasteita tai näillä voidaan varmistaa ihan vain toiminnan sujuvuus. Projekteissa ja kehittämishankkeissa on mukana organisaation eri yksiköistä henkilöitä, joilla on osaamista eri toiminnoista. Tiedonvaihtoa tapahtuu luontevasti työyhteisön eri tahojen ja tehtävien välillä, kun henkilöstöä on joka toiminnan osalta kattavasti mukana. Projekteissa ja kehittämishankkeissa toimiminen edistää myös organisaation, työyhteisön ja eri toimintojen tuntemusta ja kokonaisnäkemystä. Menetelmän tavoitteena on pyrkiä poikkeamaan totutuista käytännöistä. Olennaista tässä on, että koko projektiryhmä oppii yhdessä ja eri henkilöiden osaamisista yhdistellään tarkoitukseen sopivalla tavalla. (Hätönen 2011, 101.)

4.5 Yhteistoiminta

Yhteistoiminta auttaa organisaatioita saavuttamaan paremmin tavoitteensa sekä tämä lisää yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteisiä saavutuksia. Toiminta kannustaa innovatiivisuuteen ja edesauttaa vastaanottamaan ja käsittelemään muutoksia. (Curseu ja Schalk 2010, 453-454.) Vuorovaikutus muiden kanssa on hyvä työssä oppimisen lähde, koska erilaisilla ihmisillä on erilaisia näkökulmia asioihin ja se laajentaa omaa katsontakantaa. Muita tarkkailemalla voi oppia ja esimerkiksi asiantuntijan tarkkailu on osoittautunut hyväksi oppimislähteeksi. Silloin oppimisen kohteeksi eivät nouse niinkään yksityiskohtaiset taidot ja tiedot vaan näkemykset ja käsitykset työntekoon liittyvistä eri osa-alueista. Työparityöskentely, ryhmätyö ja tiimityö ovat muotoja, joissa työtehtävien hallinnan lisäksi on mahdollisuus oppia yhteistoimintaa ja myös työtovereiden toiminta- ja ajattelutavoista.

(Hätönen 2011, 58.) Yhteistoimintaa voidaan hyödyntää kuvion 17 mukaisin menetelmin; ryhmätyöt, työparityöskentely ja tiimityö.



KUVIO 17. Yhteistoiminta (mukaillen Hätönen 2003, 58).

Ryhmätyöt

Ryhmätyö mahdollistaa yhdessä oppimista ja vuorovaikutusta, jonka lähtökohtana on asetettu tehtävä tai ongelma, jota selvitetään toisten ryhmäläisten kanssa. Ryhmätyön perustana on, että kaikki aktiivisesti osallistuu työhön ja auttaa toisiaan. Oppiminen vahvistuu, kun jokainen ryhmässä jakaa avoimesti omia näkökulmia ja ajatuksia. Arvokasta työryhmässä on toimintojen ja asioiden tarkasteleminen uudella tavalla ja erilaisten ratkaisujen etsiminen. Ryhmän kesken ilmenneet ristiriidat kannustavat pohtimaan ja ihmettelemään ja tuo tätä myöten myös mahdollisuuksia toimintojen uudistamiseen. Ryhmässä työskentely kehittää kriittistä ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä sekä edistää ymmärrystä. Ryhmätyö edistää myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen hallintaa. (Ranki 1999, 126.)

Työparityöskentely ja tiimityö

Työpari ja tiimityöllä tavoitellaan yhteistoiminnallisuutta ja tällä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä, jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään. Tiimi on kahden tai useamman ihmisen muodostama yhteisö, joka on jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa ja jolla on yhteinen tehtävä, tavoitteet ja päämäärä. Tiimissä hoidetaan yhdessä erilaisia tehtäviä, usein erilaisiakin, jolloin tiimin osaavimmat jäsenet opettavat ja ohjaavat vähemmän osaavia. Menetelmän avulla työssä tarvittavaa tietoa ja osaamista saadaan siirrettyä yksilöltä toiselle eli tämän myötä useimmiten molemmat osapuolet oppivat ohjaus- ja oppimistilanteissa (Marchioro ym. 2010, 528). Tiimioppiminen on organisaatiolle tärkeämpää kuin yksilöllinen oppiminen, sillä suunnittelematon ja koordinoimaton yksilöoppiminen ei lisää työn tehokkuutta. (Eteläpelto ja Tynjälä 1999, 96; Ruohotie 1998, 41; Tilastokeskus 2015.)

5 KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS

Yritys X on kiinteistöihin, toimitilojen vuokraukseen ja palveluihin erikoistunut pörssi-yhtiö. Organisaation keskeisin toiminta-ajatus on yhdistää liiketoimintaa tukevat palvelut nykyaikaisiin toimitiloihin ja tarjota asiakkaille joustavat toimintaympäristöt. Palveluilla tuetaan asiakkaiden kasvua, kannattavuutta ja kansainvälistymistä. Yritys X:n tavoitteena on auttaa asiakkaitaan keskittymään ydinliiketoimintaansa tarjoamalla toimitilat ja palvelut kätevästi saman katon alta. (Yritys X 2014, 3.)

Yritys X on sitoutunut voimakkaaseen ja kannattavaan kasvuun. Toimintaa on tällä hetkellä 12 kaupungissa ja 20 kampuksella; Suomessa, Liettuassa, Norjassa, Venäjällä ja Virossa. Yritys X:n tiloissa toimii lähes 1 700 yritystä ja yhteisöä sekä noin 47 000 ihmistä. Konsernissa työskentelee 214 henkilöä. Kuopion yksikössä työskentelee 200 yritystä ja yhteisöä sekä yli 8 100 ihmistä. Kuopion yksikkö toimii 19 henkilön voimin. (Yritys X 2014, 3-5.)

Yritys X:n tavoitteena on toimialallisesti ja maantieteellisesti hajautettu asiakasrakenne. Asiakaskunta on painottunut teknologia- ja palveluyrityksiin, mutta yritys pyrkii vahvistamaan erityisesti terveydenhuollon ja koulutusalojen osuutta panostamalla näiden segmenttien tarvitsemiin erityispalveluihin. Osana kansainvälistymistavoitetta konserni analysoi jatkuvasti mahdollisia kasvukohteita Euroopassa keskittyen erityisesti älykkäiden liiketoimintakeskusten luomiseen. Yrityksen strategia on voida toimia tehokkaasti, nopeasti ja taloudellisesti. Tarjonta ja palvelut ovat rakennettu siten, että nämä voidaan monistaa ja jalkauttaa helposti. Yrityksen missio on olla johtava toimintaympäristöjen ja lisäarvopalvelujen tuottaja asiakkailleen sekä olla kansainvälinen tietointensiivisten toimintaympäristöjen verkosto. Visiona on olla tunnettu yritys proaktiivisesta toiminnastaan ja lähestymistavastaan ja toiminnastaan kannattavuuden, sosiaalisen vastuun sekä vihreän kilpailukykyyn edistämiseksi. (Yritys X 2014, 7.)

Yritys X on toimintaympäristöissään näkyvästi läsnä ja vaivattomasti asiakkaidensa tavoitettavissa. Yrityksen palvelufilosofia on jatkuva asiakkaiden odotusten ylittäminen, joten asiakaskokemuksen seuraaminen ja kehittäminen on suuressa roolissa (Yritys X 2014, 28). Keskeisessä roolissa ovat aulapalvelut, joihin keskitytään tässä opinnäytetyössä.

Kuopion yksikkö koostuu kahdesta kampuksesta; Kampus A ja Kampus B. Kampus A:lla palvelee kaksi ja Kampus B:llä kolme aulapalvelupistettä. Kuopion yksikön aulapalvelussa työskentelee yhteensä seitsemän kokopäiväistä työntekijää sekä kaksi osa-aikaista työntekijää. Aulapalvelupisteet ovat pääosin yhden henkilön työpisteitä, mutta toinen Kampus A:n aulapalvelupisteistä työllistää kolme henkilöä. Osa-aikaiset työntekijät sijaistavat pääosin aulapalvelupisteissä lounasajat ja postin jakelussa, mutta tekevät tarvittaessa myös koko päivän sijaisuuksia. Aulapalvelutiimillä on oma esimies, joka myös työskentelee tarvittaessa aulapalvelupisteissä. Aulapalveluissa tulee olla henkilökunta paikalla aukioloajan puitteissa, joten osa-aikaiset työntekijät sekä aulapalvelun esimies hoitavat eri aulapalvelupisteitä sijaistamistilanteissa.

Aulapalvelun työtehtävät ovat laajat. Henkilöstö hoitaa pääasiassa asiakkaiden palvelutilaukset ja toimii ensikontaktina asiakkaille palvelutilanteissa. Peruspalveluun sisältyy kiinteistön yleisten tilojen valvonta, kulunvalvonnan sekä avaimien ylläpito ja hallinnointi, yrityksen huolto- ja palvelupyynnöiden välittäminen, asiakaspalautteiden käsittely, asiakastietojen ylläpitäminen järjestelmissä ja opasteissa, kokoustilojen varaaminen ja tarvittavien valmisteluiden hoitaminen, postin vastaanotto-, nouto- ja jakelupalvelu kiinteistökohtaisen käytännön mukaisesti sekä opastus ja neuvonta pysäköintiasioissa. Tämän lisäksi aulapalvelu hoitaa oman liiketoimintayksikön tukitehtäviä.

Yritys X:llä henkilöstön osaamista pidetään tärkeänä osana liiketoimintaa. Yrityksessä toimii osaavaa henkilöstöä, mutta myös osaavia asiakkaita. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on jokapäiväistä. Moleminpuolinen osaaminen auttaa asiakkaita keskittymään omaan ydintoimintaansa sekä Yritys X:ää kehittämään omaa toimintaa ja pysymään kilpailukykyisenä. Yritys tukee asiakkaiden osaamista sekä pyrkii edistämään asiakkaiden keskinäistä verkottumista ja näin ollen myös parantamaan mahdollisuuksia uusiin liiketoimintoihin. (Yritys X 2014)

Aulapalvelun osalta osaamista on tärkeä pitää yllä muun muassa siksi, että aulapalvelu toimii keskiössä ja antaa ensivaikutelman asiakkaille Yritys X:stä. Organisaation jatkuvan kasvun myötä työtehtävien määrä on myös laajentunut ja tätä myöten osaaminen on noussut suureksi tekijäksi. Aulapalvelun tehtävät koostuvat useista eri toiminnoista, taidoista ja osaamisesta. Tehtävänkuvaus on määritelty organisaatiotasolla, mutta näiden lisäksi on myös yksikkö-, kiinteistö-, aulapalvelupiste- ja asiakaskohtaisia tehtäviä sekä toimintatapoja. Lähtökohtaisesti työntekijän tulee pystyä työskentelemään missä tahansa aulapalvelupisteessä tuuraustilanteissa, joten yhden työntekijän varassa on paljon tietoa ja osaamista.

6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2013 ja jatkui joulukuulle 2015 saakka. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa syksyllä 2013 yksikössä koetusta tarpeesta aulapalvelun toiminnan kehittämiseksi. Aulapalvelun haasteeksi oli osoittautunut oppiminen ja kehittyminen. Oppiminen oli haastavaa hektisessä työympäristössä ja työpisteestä irtautuminen erilaisiin koulutuksiin oli lähes mahdotonta. Aulapalvelun henkilökunta joutui tekemään paljon työtä, jotta osaaminen ja taidot pysyivät ajan tasalla kasvavassa ja nopeastikin muuttuvassa työympäristössä. Suurimmalla osalla on työuran kerryttämää kokemusta, tietoa ja taitoa, mitä ei ollut missään kirjallisena ylhäällä. Aulapalvelupisteet ovat pääosin yhden henkilön työpisteitä, mikä toi omat haasteensa oppimiseen ja kehittymiseen. Kuopion yksikössä oli myös huomattu, että tietyt osaamiset olivat vain yhden työntekijän varassa. Tämä nousi erityisesti esille henkilöstön vaihtuessa tai poissa ollessa, jolloin tarvittavaa osaamista ei ollut saatavilla. Työmotivaatioon ja työkykyyn vaikuttaa olennaisesti se, kuinka hyvin pystyy soveltamaan tietoa ja taitojaan töissä. Osaaminen vahvistaa työkykyä, ja toisaalta hyvä työkyky on ehto työssä menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen (Hätönen 2011, 9). Työssä vaaditaan paljon osaamista, mutta se millä varmistetaan osaamisen taso ja luodaan mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, uuden oppimiseen ja osaamisen jakamiseen, ei ollut tarvittavalla tasolla vielä ratkaistu. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia aulapalvelun työtä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta ja saada kehitysehdotuksia, kuinka uuden oppimista ja kehittymistä voidaan tehostaa osaamisen kehittämisen menetelmiä hyödyntäen.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa aihe rajattiin Kuopion yksikön aulapalvelutyöhön ja tähän liittyen osaamisen johtamiseen. Kävin alustavan aihealueen läpi yksikön johtajan ja palvelupäällikön kanssa marraskuussa 2013, jonka pohjalta aloin tehdä opinnäytetyösuunnitelmaa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa etsin teoriaa aihealueeseen liittyen, jonka pohjalta myös itse tutkimusaihe tarkentui huhtikuussa 2014 osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen menetelmiin.

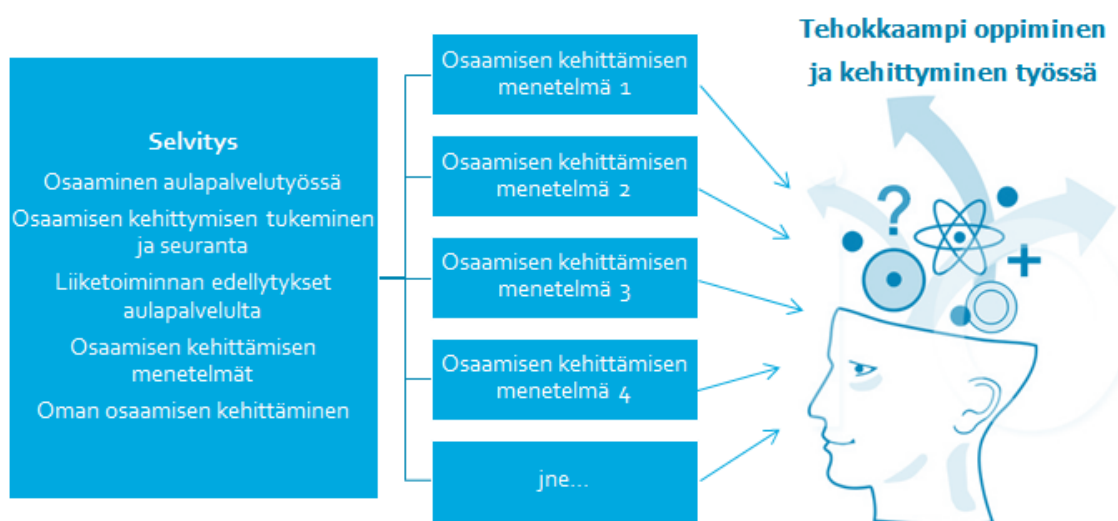
Tutkimus sai alkunsa tarpeesta, mutta aihevalintaan vaikutti myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön vaatimukset, oma henkilökohtainen kokemus aulapalvelun työtehtävistä sekä Yritys X:n käynnissä oleva aulapalvelutyötä koskeva projekti. Opinnäytetyön vaatimuksena oli, että työn tuli olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä. Oma kokemus aulapalvelutyöstä vaikutti valintaan vahvasti. Aloitin työskentelyn Yritys X:llä aulapalvelutehtävissä, joissa työskentelin neljä vuotta. Tällä hetkellä toimin aulapalvelussa esimiehen roolissa. Vastaan yksikön aulapalveluista yhdessä yksikön palvelupäällikön kanssa, joten työn onnistuminen ja tästä saadut kehittämissuositukset vaikuttavat olennaisesti omaan arkityöhön sekä myös aulapalvelun työhön. Aihevalintaan vaikutti tämän lisäksi organisaatiossa alkanut aulapalvelutyöhön liittyvä projekti, jonka tarkoituksena on selkeyttää aulapalvelun palvelukonseptia sekä varmistaa tämän toimivuus ja tehokkuus kaikissa aulapalveluissa. Projektissa kartoitettiin mitä aulapalvelutyö nykyään sisältää ja miten tätä toimintaa voidaan kehittää niin, että aulapalvelukonsepti toteutuu. Tässä yhteydessä mietittiin myös uudestaan aulapalveluhenkilöstön rooleja, työkaluja ja työohjeita. Kuopion yksikössä koettiin parhaaksi, että opinnäytetyön aihe tukisi tätä projektia, mutta joka kuitenkin keskittyisi vain oman yksikön aulapal-

velun toimintaan ja tämän kehittämiseen. Tämän myötä opinnäytetyössä päädyttiin Kuopion yksikön aulapalvelun osalta osaamisen kehittämisen menetelmien tarkempaan tarkasteluun.

Oma roolini tunnistettiin tutkimuksessa riskitekijäksi, koska tutkimus liittyy hyvin pitkälti omaan työhöni ja itselleni oli ehtinyt muodostua vahvoja mielipiteitä ja ajatuksia tutkimuskysymyksien osalta työskennellessäni aulapalvelutehtävissä. Aihe kuitenkin oli tärkeä oman ja aulapalvelutyön kannalta, joten roolini ei koettu haittaavan tutkimuksen etenemistä. Pikemminkin tästä koettiin olevan hyötyä, koska itsellä oli vahva tietämys mitä Kuopion yksikön aulapalvelutyö käytännössä sisältää, minkä pohjalta pystyi paremmin arvioimaan sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä.

6.1 Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on ensin selvittää minkälaista oppiminen ja kehittyminen on tällä hetkellä aulapalvelussa; mitä haasteita tai hyviä käytäntöjä on huomattu ja miten työntekijät itse kokevat oppimisen ja kehittymisen työssä. Selvityksen pohjalta kartoitettiin työympäristölle sopivimmat osaamisen kehittämisen menetelmät, jotka tukevat uuden oppimista ja kehittymistä työssä (kuvio 18).



KUVIO 18. Opinnäytetyön tehtävät ja tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui: Minkälaiset osaamisen kehittämisen menetelmät edesauttaisivat kehittymistä ja oppimista aulapalvelun työssä?

Tutkimuksella pyrittiin tarkemmin kartoittamaan:

- Mitä aulapalvelutyö ja siihen liittyvä osaaminen käytännössä on? Tämän myötä saadaan kokonaisvaltainen käsitys työstä ja työnlaadusta, mitkä taas tuo omat rajoitteensa osaamisen kehittämisen menetelmien valintaan.
- Miten työntekijät ovat kokeneet osaamisen kehittämisen? Organisaation ja henkilöstön osaamisen sekä kokemuksen aktiivinen hyödyntäminen tulisi kuulua oleellisena osana yrityk-

sen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Tässä osiossa käsitellään lähinnä miten työnantajan tukee ja seuraa osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä mitä liiketoiminta edellyttää aulapalvelutyöltä.

- Kuinka osaamista on tähän mennessä kehitetty? Tämän osalta kartoitetaan jo käytettyjen menetelmien osalta hyödyt ja haasteet, jonka pohjalta menetelmiä kehitetään tai saadaan suuntaa parempiin menetelmiin.

6.2 Lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksella haluttiin tuottaa kehitysehdotuksia tutkittavaan ongelmaan. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä (Eskola ja Suoranta 2008, 19). Tutkimus tapahtui tarkkailemalla tapahtumia, tilanteita ja prosesseja eli pyrkimys oli ymmärtää ilmiötä tarkemmin ja keksiä kehittämissuhteita. Tässä valitussa menetelmässä osallistuin itse tutkimuksen kohteena olevan joukon työskentelyyn ja pyrin tätä kautta ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin tarkastelun ja havainnoinnin pohjalta. Laadullisen tutkimuksen piirteet myös näkyvät siten, että tutkimustehtävä on muodoltaan yksiselitteinen ja selkeä. Se sisältää kysymyksen tai kysymysten muodossa kiteytyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Laadullisissa tutkimuksissa, jossa usein tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, tutkimusongelmat ovat yleensä mitä- ja miten-kysymyksiä, mutta tämä ei tarkoita, ettei laadullisessa tutkimuksessa olisi muuntyyppisiä, muita kysymyssanoja sisältäviä kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009).

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska työn tarkoitus oli hahmottaa aulapalvelutyötä ja tähän liittyen oppimista ja kehittymistä. Tutkimuksessa tarkastellaan aulapalvelun toimintaa, prosesseja ja ympäristöä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä haluttiin ymmärtää tilannetta ja tuottaa tähän kehitysideoita. Tapaustutkimukselle tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi tapaus, tilanne tai tapahtuma, joiden tarkastelun kohteena ovat usein prosessit (Ojasalo ym. 2009, 38). Menetelmässä tapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Yleensä tapaustutkimus on hyvä menetelmä, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvät olosuhteet ja taustat (Ojasalo ym. 2009, 53). Menetelmällä ei välttämättä pyritä selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009). Tutkimus tapahtuu nykyhetkessä ja todellisessa tilanteessa ja tässä lähestytään käytännön ongelmaa. Tutkimusta tehdään lähellä tutkittavia, joten tutkijan ja tutkittavien välinen suhde ja vuorovaikutus on oltava hyvä.

Opinnäytetyössä on myös havaittavissa piirteitä toimintatutkimuksesta sekä konstruktiivisesta tutkimuksesta. Kuten tapaustutkimuskin, toimintatutkimus kehittää organisaatiota ja vaikuttaa tämän toimintatapoihin (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2006, 16, 78). Työn tarkoituksena oli kehittää käytäntöjä paremmiksi antamalla ongelmiin kehitysehdotuksia. Toimintatutkimuksen piireet näkyivät myös

siten, että tutkimus oli suuntautunut käytäntöön ja tutkija teki tiiviisti yhteistyötä tutkittavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.) Konstruktiviset piirteet taas näkyivät siten, että tällä oli tavoitteena saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa (Oyegoke 2011, 6-7; Ojasalo ym. 2009, 65). Opinnäytetyöllä pyrittiin kaiken kaikkiaan tuottamaan esille mahdollisimman käyttöönotettavia osaamisen kehittämisen menetelmiä Kuopion yksikön aulapalvelutyöhön, mutta näitä ei tutkimuksessa kuitenkaan viety käytäntöön eikä näiden vaikutusta arvioitu toiminta- ja konstruktivisen tutkimuksen tavoin.

Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto koottiin luonnollisissa todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin havainnoinnin ja teemahaastatteluin. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi myös organisaation sisäistä materiaalia sekä organisaation aulapalveluprojektin tutkimuksesta aikaan saatua materiaalia. Tutkimuksen loppuvaiheessa järjestettiin kaikille haastatteluun osallistuneiden kesken keskustelutilaisuus, jossa tuotiin ilmi haastattelun tuloksia ja jatkettiin teemoihin liittyvää keskustelua ryhmässä. Tutkimusmenetelmillä kerätyt aineistot ja tulokset koostettiin ja näiden pohjalta kartoitettiin Kuopion yksikön aulapalvelulle sopivat osaamisen kehittämisen menetelmät.

Kun aineiston pääpaino on haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta tuotetussa aineistossa, tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen. Teoria on rakennettu empiirisen aineiston pohjalta. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista erityisesti silloin, kun tarvitaan tietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta; ensin täytyy selvittää mitä ilmiö on perusolemukseltaan että voidaan puhua mitä tämä ilmiö on (Eskola ja Suoranta 2008, 19; Sarajärvi ja Tuomi 2002, 97). Aineistoanalyysissä käytettiin teemoittelua.

Havainnointi

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin havainnoimalla. Havainnointia voi toteuttaa monella eri tavalla riippuen kehittämisen tavoitteista. Tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, mikä tarkoittaa, että tutkija itse osallistuu aulapalvelussa työskentelyyn paikan päällä. Osallistuva havainnointi on tapa päästä lähelle tutkittavia ja saada näin ollen myös ilmiöstä tutkittavien oma näkökulma. Tällöin sai kokonaisvaltaisemman kuvan aulan työstä kuin esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. (Eskola ja Suoranta 2008, 16-17.)

Havainnointia toteutettiin huhtikuusta 2014 alkaen ja tämä jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan. Koska itselläni on työkokemusta aulapalvelutöistä, havainnointia oli mahdollista tehdä työskentelemällä aulapalvelun työtehtävissä häiritsemättä itse työn kulkua. Havainnoinnin osalta työskentelin kattavasti eri auloissa ja eri tehtävissä, jotta saatiin mahdollisimman oikea kuva aulapalvelun osaamisen kehittämisen haasteista ja hyödyistä. Havaintoja tuli useita viikoittain, mutta nämä monesti käsittelivät samaa aihealuetta. Havaintoja lähinnä tehtiin viiteen eri osaamisen kehittämisen menetelmään liittyen. Havainnoinnit kirjattiin ylös muistivihkoon hyvin vapaamuotoisesti. Havaintoja ei useimmiten ehtinyt kirjaamaan ylös itse tilanteissa vaan nämä koostettiin päivän päätteeksi.

Teemahaastattelu

Parhaiten aineistoa tutkimusta varten saatiin haastatteleamalla tutkimusta koskeva kohderyhmä eli aulapalvelutyöhön liittyvä henkilöstö, koska he tietävät eniten ja parhaiten tukittavasta ilmiöstä. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, jossa jokaisen haastattelun aikana käytiin läpi keskeiset teemat. Haastattelu oli suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset saattoivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voitiin muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmeni joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47-48; Ojasalo ym. 2009, 41.) Teemahaastattelu valittiin sen vuoksi, koska tutkimuksen kohteesta tuli saada mahdollisimman paljon tietoa eikä tutkimuksessa näin ollen haluttu ohjata vastaajia liikaa. Haastattelun tarkoituksena oli saada selville haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä ohjaamatta liikaa tarkoilla kysymyksillä, mutta haluttiin kuitenkin varmistaa, että kaikki teemat tuli haastattelussa käsiteltyä. Haastattelumuodoksi valittiin yksilöhaastattelu, koska näin kaikki voivat vapaasti tuoda omat mielipiteensä ja ajatuksensa ilmi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin koodaamalla. Teemahaastattelun pohjalta litteroitua aineistoa kertyi 62 sivua. Tutkimusta varten haastateltiin 9 henkilöä; Kuopion yksikön palveluista vastaava palvelupäällikkö sekä 8 aulapalvelun työntekijää. Haastattelut sijoituivat ajalle heinäkuu 2014 - maaliskuu 2015. Haastateltaville lähetettiin kesäkuussa 2014 pyyntö (liite 1) osallistua tutkimukseen. Kaikille osallistujille lähetettiin sähköpostilla haastattelurunko lähempänä haastattelun ajankohtaa (liite 2 ja liite 3).

Ensin haastateltiin yksikön palvelupäällikkö, joka vastaa Kuopion yksikön palveluista. Haastattelu oli kestoaltaan noin 30 minuuttia. Tässä käytettiin selkeitä kysymyksiä, joihin haluttiin vastaukset (liite 2). Tämä sen vuoksi, että vastauksia käytettiin apuna aulapalveluhenkilöstön teemahaastattelun rungon laatimiseksi. Palvelupäällikön haastattelussa keskityttiin enemmän siihen mitä aulapalvelutyö on tänä päivänä ja miten tämä kehittyy tulevaisuudessa ja mitkä ovat aulapalvelun vaatimukset.

Aulapalveluhenkilöstölle pidettyyn haastatteluun osallistui 8 henkilöä. Aulapalveluhenkilöstön haastattelut koostuivat seitsemästä teemasta, jotka tiivistettiin tähän opinnäytetyöhön kolmeen pääteemaan; osaaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen kehittämisen menetelmät (liite 3). Samaa haastattelurunkoa käytettiin kaikissa haastatteluissa. Haastattelut olivat kestoaltaan yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Tämä taas oli vapaamuotoisempi teemahaastattelu, koska näin ei ohjattu haastateltavia liikaa johonkin tiettyyn suuntaan (liite 3). Haastateltavat saivat kertoa osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista vapaamuotoisesti haastattelurungon teemoja mukaillen. Molemmissa haastatteluissa kysymykset ja teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen pohdittavaksi, jotta haastatteluissa ilmenisi mahdollisimman paljon asioita. Aulapalveluhenkilöstön oli haastava irtautua työajan puitteissa haastatteluihin, joten suurin osa näistä järjestettiin itse työympäristössä työn ohessa. Työ aiheutti haastattelujen aikana joitakin keskeytyksiä, mutta kun haastattelut toteutettiin pääosin rauhallisena ajankohtana (kesällä), keskeytyksiä oli suhteellisen vähän. Keskeytykset joiltakin osin vaikuttivat siten, että haastateltavien ajatukset unohtuivat, mutta tilanteet toivat myös uusia ajatuksia mieleen. Osa haastatteluista saatiin järjestettyä työympäristön ulkopuolella neuvotteluhuoneissa tai ravintolassa.

Dokumentit

Työssä käytettiin hyödyksi myös valmiita organisaation omaa ja aulapalveluprojektin myötä syntyneitä aineistoja ja dokumentteja, jota oli yhteensä noin sata sivua. Aineiston keräämisessä käytettiin esimerkiksi aikaisemmin tehtyä analyysia Kuopion aulanpalvelun työtehtävien jakautumisesta, konsernin aulapalvelutyöhön liittyviä dokumentteja sekä Yritys X:n yhteiskuntavastuuraporttia.

Huhtikuussa 2015 organisaatiossa käynnistyi valtakunnallinen aulapalveluprojekti, jonka tutkimustuloksia käytettiin osittain tukemaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Projekti koostui muun muassa aulapalvelutyön ja osaamisen tunnistamisesta sekä hyvien toimintatapojen kartoittamisesta. Projektissa aineisto kerättiin muun muassa havainnoimalla, workshop -innovaatiotilaisuudella, kyselyillä sekä parhaiden käytäntöjen jakamisella. Aulapalvelun henkilöstölle järjestettiin huhtikuussa 2015 workshop - innovaatiotilaisuus, jossa pyrittiin löytämään uusia ajatuksia palveluiden parantamiseksi. Aulapalvelun työtä kartoitettiin päiväkirjan (liite 4.) ja sähköisen kyselyn avulla. Aulapalvelun työntekijät pitivät päiväkirjaa 5 päivän ajan huhti-toukokuussa 2015. Joka yksikön aulapalvelusta vastaavien henkilöiden kesken järjestettiin palaveri toukokuussa 2015, jossa käytiin läpi joka paikkakunnan hyvät toimintatavat sekä haasteet. Projekti päättyi syyskuussa 2015, jonka tuotoksena aulapalveluille laadittiin työtä ohjaamaan omat teesit, selkeämmät tehtävän kuvaukset ja roolit sekä määriteltiin osaamisen minimistandardit. Projektin myötä aulapalvelu- sekä esimiestyöhön laadittiin omat käsikirjat sekä perehdyttämisosas. Tässä opinnäytetyössä erityisesti hyödynnettiin Kuopion yksikön osalta ilmenneitä tuloksia sekä projektin myötä tuotettuja materiaaleja.

Keskustelutilaisuus

Havainnoinnin, haastattelujen ja organisaation oman dokumentaation myötä ilmenneiden asioiden pohjalta kartoitettiin Kuopion yksikön aulapalvelulle sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä maaliskuu-heinäkuu 2015, jonka pohjalta järjestettiin kaikille haastatteluun osallistuneille keskustelutilaisuus heinäkuussa 2015. Tilaisuudessa käytiin läpi haastattelussa ilmenneet tulokset ja tämän myötä jatkettiin teemoihin liittyvää keskustelua ryhmässä. Haastattelun tulokset esitettiin teemoittain ja näissä ilmenneet asiat suurpiirteittäin eli tuloksien läpikäynnissä ei tuotu esille suoria vastauksia tai kommentteja. Tilaisuudessa kartoitettiin sen hetkinen tilanne, onko muutoksia tapahtunut jo ensimmäisen haastattelukierroksen aikana sekä käytiin läpi ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten pohjalta havaitut parhaat kehittämisen menetelmät. Keskustelutilaisuudessa osallistujat saivat vielä arvioida, kuinka käytännöllisiksi kokivat nämä menetelmät. Näin saatiin mahdollisimman kattavat tulokset, jolloin on myös todennäköisempää, että nämä menetelmät siirtyvät käytäntöön. Tilaisuuden pohjalta aulapalveluhenkilöstölle koostettiin yhteenveto erilaisista osaamisen kehittämisen menetelmistä kommentoitavaksi (liite 5).

7 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:SSÄ

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen tuloksia aiemmin kuvatun aineiston pohjalta. Tulokset ovat ryhmitelty kolmeen teemaan, jotka noudattavat samaa rakennetta teoriaosuuden kanssa, ja jotka nousivat aineistossa esiin.

Aineistojen pohjalta tuotettujen tulosten analysointi on jaettu teoriaosuuden mukaisesti kolmeen teemaan:

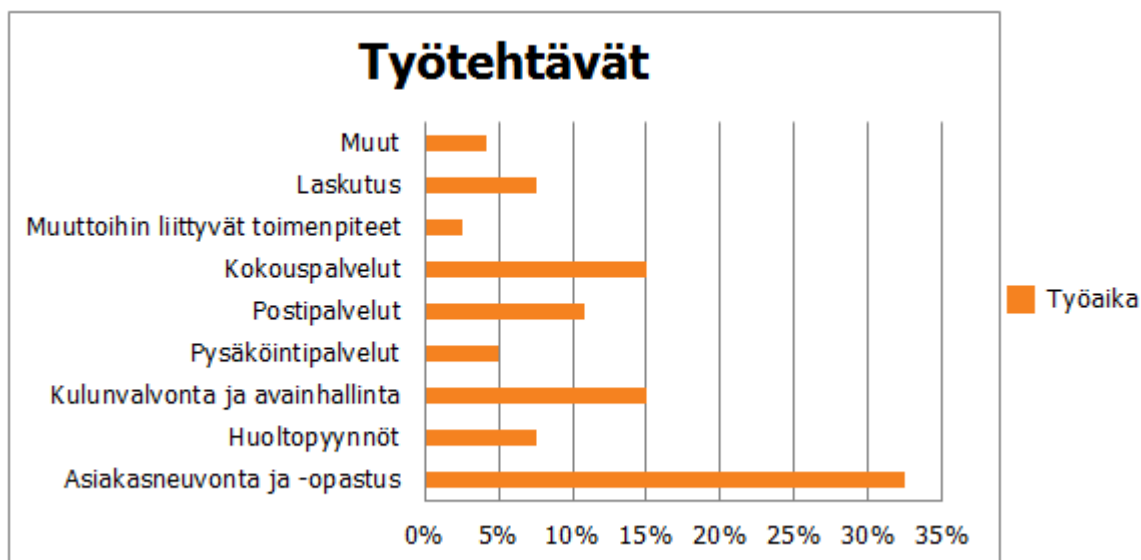
- Osaaminen: Mitä aulapalvelutyö ja siihen liittyvä osaaminen käytännössä on? Mikä on osaamistarve tulevaisuudessa?
- Osaamisen kehittäminen: Miten työnantajan tukee ja seuraa osaamista ja osaamisen kehittämistä? Ovatko aulapalvelutyön edellytykset selkeät?
- Osaamisen kehittämisen menetelmät: Kuinka osaamista on tähän mennessä kehitetty? Miten omaa osaamista voi kehittää ja mikä tähän motivoi?

7.1 Osaaminen

Havainnointi, haastattelut ja aulapalveluprojektin myötä tuotettu materiaali osoitti, että aulapalvelun työt koostuvat monista eri toiminnoista. Päätasolla aulan tehtävät koostuvat seuraavista toiminnoista:

- Asiakasneuvonta ja –opastus (face-to-face, puhelimitse, sähköpostitse)
- Palvelupyyntöjen käsittely (palvelutilaukset ja huollot)
- Kulunvalvonta ja avainhallinta
- Pysäköintipalvelut
- Postipalvelut
- Kokouspalvelut
- Muuttoihin liittyvät toimenpiteet
- Laskutus
- Muut yksikön avustavat tehtävät

Vuoden 2015 alussa Kuopion yksikön kokoaikainen aulapalveluhenkilöstö arvioi tehtäviään, kuinka paljon työajasta kuluu erilaisten tehtävien parissa. Kuusi aulapalvelun työntekijää määritteli omalta osaltaan työtehtävänsä, jotka koostettiin yhdeksi taulukoksi (kuvio 20). Kysely suoritettiin vain koko-aikaisille työntekijöille, koska osa-aikaisten työntekijöiden työ koostuu hyvin pitkälti postipalveluiden hoitamisesta.



KUVIO 20. Kuopion aulapalvelun työtehtävien jako

Asiakasneuvontaan ja opastukseen liittyvät tehtävät, mitkä tapahtuvat face-to-face, puhelimitse tai sähköpostitse kattoi noin kolmasosan kokonaistyöstä (yli 30%). Avainhallintaan ja kulunvalvontaan sekä kokouspalveluihin liittyviä tehtäviä oli molempia 15% kokonaistyöstä. Postipalvelu käsittää noin 10% työajasta ja laskutus sekä huoltopyyntöjen käsittely alle 10% työajasta. Pysäköintiasiat, muuttoihin liittyvät tehtävät sekä muut yksikön avustavat tehtävät vievät vähiten (alle 5%) työajasta.

Aulapalveluosaaminen

Itsessään aulapalvelun työtehtävät eivät kuitenkaan kerro sitä, mitä aulapalvelutyö todella on. Palvelupäällikön ja aulapalveluhenkilöstön haastatteluissa sekä organisaation aulapalveluprojektissa karotettiin mitä aulapalvelutyö on. Näiden pohjalta kaikilla oli yhteneväinen käsite.

Palvelupäällikkö luonnehti aulapalveluosaamista siten, että tämä on pitkälti oikeanlaista asennetta, asiakaspalveluhenkisyttä, oma-aloitteisuutta, kykyä omaksua asioita ja aistia tilanteita, mutta tämän lisäksi järjestelmä- ja tekninen osaaminen ovat hyvin vahvassa roolissa.

Aulapalveluhenkilöstölle nousi myös päällimmäisenä osaamisena asiakaspalvelu-, ihmissuhde-, vuorovaikutustaidot, sosiaalisuus sekä asiakaspalveluhenkisyys. Työ vaatii tilannetajua ja taitoa lukea asiakkaita. Toisena tärkeänä tekijänä haastateltavat nostivat tietotekniset taidot ja järjestelmäosaamisen. Aulapalvelun hallinnoitavana on monia tietojärjestelmiä, muun muassa kulunvalvonta ja avainhallinta ovat yksi iso osa aulapalvelun työtä, joten ATK –taidot ovat välttämättömät tässä työssä. Työssä käsitellään monien asiakkaiden asioita ja tietoja, joten tässä tarvitaan huolellisuutta, järjestelmällisyyttä, loogisuutta ja kykyä ymmärtää eri toimintoja. Aulapalvelua kontaktoidaan paljon ongelmatilanteissa, joten ongelman ratkaisukyky, kuinka lähteä ratkomaan tilannekohtaisia ongelmia, kuuluu päivittäiseen työhön.

Aulapalveluprojektin myötä kartoitettu aulapalveluosaaminen tuki Kuopion yksikön palvelupäällikön ja aulapalvelun työntekijöiden näkemystä. Tämän pohjalta aulapalveluosaamisen tärkeiksi kriteereiksi muodostui oikea palveluasenne, vaativien asiakaspalvelutilanteiden hoitaminen, kyky luoda ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita sekä kyky tuottaa ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Työssä tarvitaan hyvää stressinsieto- ja priorisointikykyä. Työssä painotetaan aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen sekä työn kehittämistä. Työssä tarvitaan myös hyviä valmiuksia työskennellä monipuolisesti sähköisissä järjestelmissä sekä omaksua uusia ohjelmia. Yritys X:n pääkielenä käytetään englantia, joten kielitaito näkyi myös yhtenä osaamisen alueena.

Aulapalveluosaaminen on siis hyvin pitkälti taitoja, joita on haastava opettaa. Tähän vaikuttaa oleellisesti henkilön oma persoona ja tapa toimia. Aulapalvelutyö on suurimmaksi osaksi asiakaspalvelua, jossa hyödynnetään hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen nousi vahvasti esille aulapalveluhenkilöstön haastattelussa:

Työ on ajoittain hyvinkin hektistä ja käsiteltäviä asioita on paljon, joten työssä tarvitaan organisointi- ja priorisointikykyä.

Yhteydenottoja tulee samaan aikaan puhelimitse, sähköpostitse sekä face-to-face, joten tilanteissa tulee osata rauhallisesti lähteä miettimään, kuinka asiat tulee hoitaa sopivassa järjestyksessä.

Aulatyössä tulee kohdella ihmisiä hyvin ja kohteliaasti, oli tilanne mikä tahansa.

Osaaminen on kykyä muuttaa negatiivinen asiakas positiiviseksi.

Asiat elää ja muuttuu koko ajan, joten on rikkaus, että pystyy vaihtamaan paikkaa ja tilanteesta toiseen.

On erityisen tärkeää, että asiakas pystyy luottamaan aulapalvelun osaamiseen ja ammattitaitoon. Yritys X:llä hyvä asiakaspalvelu on sitä, että asiakas kokee voivansa esittää asian kuin asian aulapalveluun ja jättämään tämän luotettavin mielin aulapalvelun huolehdittavaksi.

Haastattelujen, havainnointien ja Kuopion osalta aulapalveluprojektia varten pidettyjen päiväkirjojen (liite 4.) pohjalta aulapalveluosaaminen vaatii myös paljon erilaisien tietojärjestelmien käyttöä. Työssä käytetäänkin aktiivisesti päivittäin toistakymmentä erilaista tietojärjestelmää. Näihin sisältyy kulunvalvonta ja avainhallinta järjestelmät, joiden käyttämiseen kuvion 20 mukaan laskettiin kuluvaan jo pelkästään lähes 20% työajasta. Tehtävät sisältävät myös erilaisten ongelmien selvittämistä, mikä taas vaatii työntekijältä erittäin hyvää teknistä osaamista ja ymmärrystä. Tämä osoittaa sen, että aulapalvelutyössä merkittävä osa työstä on ATK –taitojen hyödyntämistä.

Kulunvalvontatehtävät ovat välillä sellaista "salapoliisityötä".

Täytyy ymmärtää myös mitkä asiat vaikuttaa mihinkin. Jos ei ymmärrä niin helposti syntyy virheitä ja vahinkoja.

Järjestelmiä on paljon, jos voi toivoa, niin näitä voisi olla vähemmän.

Kehitystä, päivitystä ja uusimista järjestelmien suhteen on paljon ja tämä aiheuttaa ärsyyntymistä kun koko ajan joutuu opettelemaan uutta järjestelmää.

Osaamistarve tulevaisuudessa

Aulapalvelussa toimintoja ja tehtäviä on monipuolisesti, joissa osassa osaamisen tulee olla syvällistäkin. Palvelupäällikön haastattelussa kävi ilmi, että työssä tullaan tulevaisuudessa enemmän panostamaan osaamisen jakamiseen, osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen. Osaamisen jakaminen tarkoittaa, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea. Tästä myös on lähtenyt erilaisien roolien ja osaamistasojen miettiminen. Aulapalvelutyön osalta varsinkin frontoffice- ja backoffice – työnjako on ollut yksi mietinnän aihe myös organisaation aulapalveluprojektissa. Työnjako tarkoittaa sitä, että olisi työntekijöitä, jotka keskittyisivät enemmän palvelutiskillä tapahtuvaan asiakaspalveluun ja työntekijöitä, jotka keskittyisivät taustalla tapahtuvaan työhön, mikä vaativat enemmän yhtämittaista keskittymistä. Tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota osaamisen kehittämiseen ja osaamisen varmistamiseen, jotta kaikki työntekijät voivat olla varmoja omassa työssään. Tällä hetkellä työssä käsitellään niin paljon tietoa, mikä tuo omalta osaltaan epävarmuutta työhön. Periaatteessa tämä kehittäminen ja varmistaminen tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista ja tällä hetkellä tätä ei ole Kuopion yksikössä ratkaistu tarvittavalla tasolla.

Aulapalveluhenkilöstön haastattelussa frontoffice- ja backoffice – työnjako aiheutti pääsääntöisesti positiivisia ajatuksia mutta myös hieman epäilystä. Työnjako toimisi selkeästi hektisimmissä aulapalvelupisteissä. Aulapalvelussa on paljon töitä, mitä on kiireisimmissä palvelupisteissä mahdoton hoitaa palvelutiskillä. Näitä ovat muun muassa laskutuksen avustavat tehtävät, kulunvalvonta ja avainhallinta sekä työt, joissa tulee käsitellä asiakastietoja, mitä taas ei ole suotavaa hoitaa palvelutiskillä jo pelkästään tietosuojan turvaamisen vuoksi. Epäilystä aiheutti se, mikäli tehtävät jakautuisivat työntekijöiden kesken näin radikaalisti, häviääkö työstä monipuolisuus. Aulapalvelun henkilöstö piti työtä mielekkääni juuri sen vuoksi, että tässä pystyy tekemään asiakaspalvelutyötä kasvojen sekä myös monipuolisia ja vaativia toimistotehtäviä. Näin radikaali työnjako toisi myös haasteensa pois-saolutilanteissa; mikäli kymmenestä työntekijästä kolme tekisi backoffice -tehtäviä ja heistä kaksi olisi poissa, työt olisivat tällöin yhden henkilön varassa. Suurimmassa osassa yksikön aulapalvelupisteistä työskentelee vain yksi työntekijä, joten frontoffice ja backoffice – työnjako ei olisi tällä hetkellä mahdollista kuin yhdessä aulapalvelupisteessä. Haastateltavat kokivat, mikäli nykyisillä resursseilla halutaan jakaa osaamista, tämä onnistuisi esimerkiksi siten, että aulapalvelutyöntekijät jakautuisivat Kampus A:n ja Kampus B:n välillä. Tällä hetkellä työntekijän, joka erityisesti kiertää eri auloissa molemmilla kampuksilla, tulee osata paljon järjestelmiä sekä toimintatapoja. Käsiteltävää tietoa on paljon ja lähtökohtaisesti osaamisessa kampusten välillä on eroja.

Myynti näkyy myös vahvana Yritys X:n toiminnassa ja palvelupäällikön haastattelussa kävi ilmi, että aulapalvelussa tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota asiakaskokemuksen ja myynnillisyyden lisäämiseen. Myynnillisyydellä ei tarkoiteta tässä tapauksessa pelkästään tuotteiden ja palvelujen myymistä, vaan tähän liittyy pitkälti myös asenne ja palvelualttius. Aulapalvelussa tulisi aktiivisesti tehdä muun muassa kokouspalveluiden osalta markkinointi- sekä myyntityötä. Työ on jäänyt vähemmälle, koska tämä koettiin mahdottomaksi työskennellessä palvelutiskillä, varsinkin jos tarkoituksena on olla ulospäin yhteydessä asiakkaaseen. Tässä mielessä aulapalvelun työntekijät kokivat frontoffice- ja backoffice – työnjaon hyödyllisenä, jolloin aktiivinen myyntityö voisi tapahtua backofficen puolella.

7.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen lähtökohtana on, että organisaation strategia, visio ja arvot tulee olla kytköksissä työntekoon ja ohjata työntekoa, joten aulapalveluhenkilöstön haastattelussa kartoitettiin ovatko kaikki tietoisia, mitä liiketoiminta edellyttää aulapalvelulta ja kuinka Yritys X:n tavoitteet ja arvot tukevat osaamisen kehittämistä.

Liiketoiminnan vaatimat edellytykset aulapalvelutyöitä

Yksikön aulapalveluhenkilöstö koki työnsä edellytysten olevan selvät. Haastateltaville oli selkeää heti työsuhteen alkuvaiheessa, Yritys X:n liiketoiminta, mitä yritys edustaa, minkälaisia työntekijöitä aulapalveluun haetaan, mitkä ovat työntekijän perusvaatimukset ja mitä työntekijät edustavat.

Kyllä olen tietoinen työn edellytyksistä.

Työhaastattelussa kävi ilmi mitä Yritys X edustaa ja mikä liiketoiminta on ja minkälaisia henkilöä haetaan ja mitkä on perusvaatimukset.

On selkeää miksi täällä ollaan ja mitä palvelulla ollaan luvattu ja mitä me edustetaan.

Aulapalvelutyö ei ole perustyötä vaan tähän liittyy osaltaan myös myynti kuten muidenkin yksikössä työskentelevien työhön.

Yritys X:n arvoja ovat asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, kannattava kasvu sekä yhteiskuntavastuu. Asiakaslähtöisyydellä taataan asiakaspalvelun laatu pitämällä lupaukset ja kuuntelemalla asiakkaita. Yritys X pyrkii luomaan erilaisia palveluja, joiden avulla syntyy kasvua ja menestystä, joten koko henkilöstöä myös kannustetaan oppimaan uutta ja kehittämään uusia ja parempia toimintatapoja. Yritys X toimii kustannustehokkaasti ja kannattavasti saavuttaakseen tavoitteet ja kehittääkseen kilpailukykyä. Yritys X on panostanut myös kestävään kasvuun. (Yritys X 2014, 4-5).

Tavoitteiden ja arvojen osalta, kuinka nämä tukevat osaamisen kehittämistä, jäivät usean haastateltavan mielestä hataralle pohjalle. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia organisaation tavoitteista ja arvoista. Nämä ovat käyty hyvin kattavasti useampaan otteeseen läpi erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa.

sisä ja palaverissa, mutta se kuinka nämä heijastuu omaan työhön, moni ei kokenut tätä mitenkään vahvana. Arvot jotakuinkin näkyvät työssä, mutta työ on sen laatuista, ettei tähän koettu pystyvän itse vaikuttamaan, vaan asiat tehtiin kuin konsernissa on päätetty. Kuitenkin sen suhteen mitä työ mahdollistaa, on saanut olla osaltaan innovatiivinen ja palautteet sekä mielipiteet on otettu huomioon.

Kyllä jotenkin tietoinen, mutta osalla voi olla aika hatara.

Arvot ja tavoitteet ovat selkeät ja nämä tukevat työtä. Kyllä näitä käydään jatkuvasti läpi.

Palaverissa on aina puhuttu ja nämä on tiedossa.

Arvot kai näkyy. Itse on ainakin saanut olla innovatiivinen. Palautteet ja mielipiteet on otettu huomioon.

Asioihin ei pääse itse vaikuttamaan aika pitkälti tehdään niin kuin konsernissa on päätetty.

Vuosittaiset tavoitteet ei mitään kummosia ole ollut eikä arvot ole näkyneet näissä.

Osaamisen kehittämisen seuranta ja tuki

Organisaation johtamisperiaatteita on, että luotetaan henkilöstöön antamalla heille tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat valtuudet ja voimavarat sekä henkinen tuki. Yritys X haluaa panostaa hyvin suoriutuviin työntekijöihin, jotka kehittävät itseään sekä muita. (Yritys X 2014.)

Aulapalveluhenkilöstöä pyydettiin kertomaan, miten työnantaja tukee ja seuraa kehittymistä. Suurin osa koki että työnantaja tukee tarjoamalla erilaisia koulutuksia, mutta yleensä näitä tarjotaan jälkikäteen, usein vasta kun joku puute on todettu. Olisi hyvä että koulutustarpeita seurataan ja varmistetaan enemmän ja tämän tulisi olla jatkuvaa. Koulutustarpeiden selvitys ei kuitenkaan koettu olevan pelkästään työnantajan vastuulla, vaan työntekijällä itsellään on myös velvollisuus kertoa, mitä koulutusta tarvitsee ja olemaan aktiivinen tämän suhteen. Monesti näissä tarjotuissa koulutuksissa jarruttaa vararesurssien järjestely, joten irtautuminen koulutuksiin on haasteellista. Osa haastateltavista taas koki että koulutus ei sinällään ole tarpeellista, muuten kuin käytettävien tietojärjestelmien osalta. Osa taas oli sitä mieltä, ettei koulutustarpeita ole missään vaiheessa selvitelty tai että tämä ei ole edes tarpeellista.

Työnantaja tukee kehittymistä, mutta asioihin puututaan ja koulutusta tarjotaan monesti vasta kuin virheitä sattuu.

Työnantaja selvittää ja tarjoaa koulutuksia, mutta näihin on hankala päästä irtautumaan.

Jos jotakin ei osaa, niin opetusta järjestetään, mutta osa opeista siirtyy tietysti myös työntekijältä toiselle.

Koulutus ei sinällään ole tarpeellista. Tietysti ohjelmien osalta voisi olla perehdytys ja että työnantaja tämän mahdollistaisi.

Koulutus ei välttämättä ole tarpeellista. Muutenkin henkilöstö on korkeammin koulutettuja kuin mikä on tarve.

Organisaatiossa pidetään vuosittain kehityskeskustelut ja näissä käydään läpi myös koulutustarpeita, mutta kehityskeskustelut on pidetty vain kokoaikaisille työntekijöille. Kehityskeskusteluissa myös jokaiselle työntekijälle asetetaan tavoitteet, joiden on tarkoitus ohjata työntekoa ja omaa kehittymistä. Moni haastateltavista koki, etteivät nämä tavoitteet ole olleet erityisen ohjaavia tai kehittäviä. Osa toivoi työnantajan seuraavan enemmän työntekijän kehittymistä siinä määrin, että olisi tietoinen missä osaamisen tasolla mennään, mutta kuitenkin, että työntekijälle annettaisiin oma rauha ja luottamus työn hoitamiseen.

Haastateltavat toivoivat enemmän koulutusta ja perehdytystä käytettävien tietojärjestelmien ja -ohjelmien osalta. Työssä tulisi lisätä myynnillisyyttä, joten tähän toivottiin koulutusta, kuinka aistia sopivia myyntitilaisuuksia.

Haasteena ollut kulunvalvontajärjestelmät, perusasiat ok, mutta vois osata enemmänkin.

ATK juttuihin tarvitsisi lisää koulutusta.

Videoneuvottelulaitteista lisää koulutusta.

Myyntikoulutusta, miten myyt jotain lisäpalvelua. Aula kuitenkin toimii myynnin tukena, kuinka aistia sellaisia sopivia myyntitilaisuuksia.

7.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Aulapalvelussa on käytetty erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Haastattelujen myötä ja havainnoinnin osalta eniten käytettyjä menetelmiä olivat työkierto, yhdessä työskentely, perehdyttäminen, tiedon jakaminen, koulutukset ja palaverit sekä vastuutehtävät.

Työkierto

Työkiertoa on toteutettu Kuopion aulapalvelussa vaihtelevasti. Haastatteluissa ilmeni, että työkiertoa on tehty, mutta tämä on jäänyt pääosin vähemmälle siksi, koska tällä hetkellä koetaan mahdottomaksi osata jokaisen viiden aulapalvelupisteen työt. Haastateltavat kokivat tehdyssä työnkierrossa haasteita.

Joka aulassa on omat "nippelitietonsa", eli pieniä muistettavia asioita on paljon.

Tiedot on pyritty dokumentoimaan ohjeisiin, mutta asiat elää ja muuttuu koko ajan eikä näitä aina muisteta ohjeisiin päivittää.

Kulunvalvonta ja avainhallinta on kriittinen osa aulapalvelutyötä. Kampus A:lla järjestelmiä on käytössä neljä ja Kampus B:llä kaksi. Osa koki, ettei näiden järjestelmien hallintaan ehdi syntymään ruutiinomaista käyttöä, eikä näin ollen myös vakaata osaamista, mikäli kiertää eri kiinteistöissä ja aulapalvelupisteissä.

Työkierto vaikuttaa siihen että kulunvalvontajärjestelmiä tulee käytettyä harvoin, vaikka koulutusta olisi, niin opit unohtuvat helposti vähäisen käytön myötä.

Aulapalveluissa on paljon kiinteistö- ja asiakaskohtaisia käytäntöjä ja mikäli näitä ei taida, niin tällä on vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Moni koki että työkierto ei ole asiakkaan näkökulmasta hyvä asia. Mikäli aulapalveluhenkilö koko ajan vaihtuu, koettiin tällä olevan negatiivista vaikutusta asiakastytyväisyyteen.

Asiakkaat ovat tottuneet ja haluavat saada palvelua samalta henkilöltä, koska on helppo asioida henkilön kanssa, joka tuntee ja tietää asiakkaan tarpeet.

Jos työkiertoa tekee paljon, välttämättä ei aina tiedä mitä toinen on sopinut asiakkaan kanssa.

Työnkierrolla kuitenkin koettiin olevan myös paljon positiivista vaikutusta. Lähtökohtaisesti tämä mahdollisti työntekijöiden lomien suhteen joustavuutta sekä sairauspoissaoloihin löytyi vaivattomasti korvaava työntekijä. Positiivisia vaikutuksia oli myös työn vaihtelevuus ja muiden työntekijöiden ja asiakkaiden näkeminen.

Työkierrolla saa työhön vaihtelua ja haastetta.

Hyvä nähdä ja ymmärtää miten erilaisia aulat ovat.

Työkierrolla saa laajempaa katsontakantaa aulan työhön.

Työkierron avulla pääsee näkemään "omaa väkeä" sekä oppii tuntemaan asiakkaita enemmän.

Moni koki hyväksi, mikäli välillä pääsee työskentelemään eri aulapalveluihin ja sen että välillä työskentelee itselleenkin "epämukavassa" ja vähemmän tuntemassa aulapalvelussa. Tämän myötä nähdään miten erilaisia aulat ovat ja ymmärretään paremmin aulapalvelun toimintaa kokonaisuudessaan.

Yhdessä työskentely

Työskentely toisen henkilön kanssa on tällä hetkellä mahdollista yhdessä aulapalvelupisteessä. Haastateltavat kokivat tämän aulapalvelupisteeseen hyödyksi sen, että työkaveri on fyysisesti vieressä. Tällöin apua ja neuvoa on helppo kysyä sekä ideoita ja ajatuksia on mahdollista tuoda ilmi. Tässä aulapalvelupisteessä töitä on ollut hyvä jakaa backofficeen ja frontofficeen eli toinen on voinut keskittyä palvelutiskillä palvelemiseen ja toinen takahuoneessa työtehtäviin, mitkä vaativat rauhaa ja ajatus-työtä. Moni oli sitä mieltä että kahden henkilön aulapalvelussa tulee selkeästi enemmän ideoitua eikä asioita tarvitse pyörittää vain omassa päässään. Monet hyvät ideat ja toimintatavat syntyvät, kun asioita voi sanoa ääneen toiselle.

Helppo kysyä apua ja neuvoa.

Porukalla keksii uusia juttuja. Voi helposti kysyä kaverilta apua.

Kampus A:n aulapalvelupisteessä on kivempi, kun täällä on 2 henkilöä ja muutenkin enemmän näkee työkavereita.

Yhdessä työskentely on mukavempaa. Kampus A:lla tulee selkeästi enemmän ideoitua, eikä tarvitse itse pyörittää päässään asioita vaan voi sanoa ääneen jollekin toiselle.

Tietyissä tilanteissa on hyvä jos on kaksi. Esimerkiksi kiiretilanteet mutta kiirekin on ihan henkilöstä riippuvainen miten kukakin kokee sen. Kampus A:lla on hyvä kun siellä on backoffice piste, helpottaa työntekoa.

Kahden henkilön aulat on hyviä silloin kun tarvitsee loogisuutta, esimerkiksi kulunvalvontaryhmien tarkastelua. Mutta aina kun tarvitsee rauhaa työskentelyyn, niin pystyy helposti vaihtamaan rauhallisempaan aulaan.

Yhden henkilön aulapalvelupisteet eivät ole kuitenkaan koettu ongelmallisiksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä että tieto kulkee aulojen välillä hyvin ja mikäli neuvoa ja apua tarvitsi, niin työkaverin sai helposti kiinni esimerkiksi puhelimitse. Tietysti joissakin tapauksissa puhelimitse neuvominen ei välttämättä onnistu vaan tämä tulee tehdä kasvotusten, mikä taas vaatii aulaan erityisjärjestelyjä ja saattaa viedä aikaa ennen kuin tämä on mahdollista. Yhden henkilön aulapalvelupisteissä koettiin työnteko tehokkaammaksi, koska tällöin keskitytään pelkkään työhön eikä tule keskusteltua työkaverin kanssa mitään työstä poikkeavaa.

Vaikka ollaan erillään, homma on toiminut ja tieto kulkee.

Työkaverit saa kiinni puhelimitse. Puhelimitse neuvominen ei välttämättä aina onnistu ja tämä tulee tehdä kasvotusten, mikä saattaa viedä pitkän aikaa ennen kuin tämä on mahdollista.

Useamman henkilön auloissa työ ei välttämättä ole niin tehokasta kuin yhdenhenkilön auloissa.

Yksin työskentely on tehokkaampaa, kahdestaan tulee ruperteltua vähän muutakin työstä poikkeavaa.

Perehdyttäminen

Perehdytys on tapahtunut aulapalveluhenkilöiltä toiselle ja kaikki ovat osallistuneet tähän. Perehdytys jakoi mielipiteet kahtia, osa koki tämän onnistuneeksi, mutta osan mielestä tässä olisi vielä paljon kehitettävää.

Osa koki, että perehdyttäminen olisi voinut olla järjestelmällisempi, minkä vuoksi tämä jäi vajaaksi eikä alkuun päässyt mihinkään kunnolla sisälle. Perehdytyksen osalta myös perehdyttäjien motivaatio, työvälineiden ja -vaatteiden sekä käyttäjätunnusten puuttuminen antoi huonon kuvan uusille työntekijöille. Haasteiden osalta kommentoitiin:

Työnantajalla oli alkuun paljon odotuksia ja vaatimuksia työntekijän suhteen.

Perehdytys tapahtui liian lyhyessä ajassa.

Mikäli perehdytys jää vajaaksi, työhön mukaan pääseminen on hankalaa ja epämiellyttävääkin.

Perehdytys on haastavaa, jos tämä tehdään kokonaan työn lomassa, keskeytyksiä tulee paljon.

Ei ollut kunnon perehdytystä. Työn aloittaessa vaatteet, työvälineet, tunnukset eivät olleet valmiina, mikä antoi ikävän kuvan aloittaessa. Aulaporukkaan pääsi hyvin sisälle. Alkushokin jälkeen kaikki asiat avautui aika luonnollisesti.

Perehdyttäjät eivät välttämättä tykänneet perehdyttää, mikä toi haasteita työn aloitukseen.

Aulapalveluhenkilöistä kaikki osallistuvat perehdyttämiseen ja tämä myös jakoi mielipiteet kahtia. Osa koki hyödylliseksi, että pääsi alkuun tutustumaan kaikkiin ja oppimaan asioita monelta henkilöltä. Osa taas koki tämän sekavaksi, mikäli perehdyttäjät ja aulapalvelupiste vaihtuivat koko ajan, saattoi tulla perehdytyksessä päällekkäisyyksiä. Samat asiat kerrottiin useaan otteeseen ja olennaisia asioita taas saattoi jäädä kertomatta.

Moni henkilö hoiti perehdyttämistä ja tämä oli hyvä asia, koska eri ihmiset kertovat eri asioita.

Perehdytys on ollut aulahenkilöltä toiselle, mikä on ollut toimiva tapa.

Perehdyttäjät vaihtuivat koko ajan sekä aulat, jonka vuoksi saattoi tulla päällekkäisyyksiä. Samat asiat kerrottiin useampaan otteeseen ja joitakin olennaisia asioita jäi kertomatta.

Perehdyttämisen osalta koettiin positiiviseksi, että ensin aloitetaan katseluoppilaana ja vasta tämän jälkeen lähdettiin tekemään töitä siten, että toinen henkilö on vieressä, johon voi tukeutua ongelmatilanteissa. Perehdytys on myös yleensä aloitettu rauhallisimmasta aulapalvelupisteestä ja lähdetty sitten osaamisen mukaan laajentamaan muihinkin pisteisiin. Perehdytys on selkeästi kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana ja tätä edelleen pyritään kehittämään. Muun muassa perehdyttämisesä on alettu viime vuosina käyttämään seurantalomaketta, mikä on koettu erittäin hyödylliseksi varsinkin siinä, että tämän avulla vältetään päällekkäisyyksiltä ja kaikki olennainen tulee käytyä läpi. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen tulisi tehdä ajan kanssa ja henkilön toimesta joka osaa asian hyvin. Kaikkiaan perehdytys koettiin toimivaksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että lopullinen oppiminen tulee kokemuksen kautta. Osa jopa koki, ettei tähän työhön voi valmistautua ja kouluttautua täysin, vaan tämän oppii vain työtä tekemällä.

Käytössä oleva seurantalomake on hyödyllinen.

Lopullinen oppiminen tulee kokemuksen kautta, kaikkea ei voi perehdyttää kertaheitolla.

Tiedon jakaminen

Tiedon jakamisen osalta kaikki haastateltavat kokivat että tieto aulapalvelupisteiden välillä kulkee hyvin. Parantamisen varaa koettiin kuitenkin olevan organisaatiota koskevien asioiden tiedottamisessa sekä tiedonvälityksessä muun yksikön väen kesken. Asioista tiedotetaan, mutta tiedonjakokanavia on useita eikä näitä välttämättä osata käyttää tai hyödyntää oikein, eikä näin ollen tietoa yksikertaisesti osata etsiä oikeasta paikasta.

Tiedonjakokanavia on useita eikä näitä välttämättä osaa käyttää tai hyödyntää.

Kuopion yksikön osalta sähköposti on toiminut ensisijaisena tiedonjakokanavana ja tämän haastateltavat kokivat kaiken kaikkiaan hyväksi tavaksi. Haasteita kuitenkin aiheuttaa sähköpostin kautta kulkeva valtava tiedon määrä, jolloin oleelliset tiedot saattavat hukkuu muun "turhan" tiedon joukkoon. Kaikki myös tulkitsevat kirjallista tietoa eri tavalla, joten on erityisen tärkeä saada tieto sellaiseen muotoon, että kaikki omaksuvat tämän tarvittavalla tasolla. Ongelmallista on myös se, mikäli tulee paljon viestiä, oleelliset tiedot voi jäädä huomaamatta tai sisäistämättä. Sähköposti on kuitenkin kanava, johon tieto jää talteen ja tämä on myös helppo myöhemmin etsiä.

Sähköposti on ollut toimiva systeemi.

Sähköposti vähän huono välillä. Kaikki sitä lukee, mutta jos on lähetetty viesti mitä et juuri siinä hetkessä pysty kunnolla lukemaan ja varsinkaan jos se ei juuri silloin ole ajankohtainen, niin ei sitä muista enää kahden kuukauden päästä.

Sähköpostissa on hyvät ja huonot puolensa. Tulee paljon viestejä että osa tärkeistä voi "hukkua". Kuitenkin paras mahdollinen, koska tästä jää jälki ja tiedon voi helposti hakea hakusanalla.

Toinen aulapalvelussa paljon käytetty tiedonjakokanava on pikaviestinsovellus, jonka avulla saadaan henkilöihin helposti ja nopeasti yhteys sekä välitettyä tietoa useammalle henkilölle reaaliajassa paikasta riippumatta.

Hyvä ja nopeampi kuin sähköposti, tämän avulla saa apua pikaisiinkin asioihin.

Kolmantena tiedonjakokanavana ahkerasti käytetään puhelinta, varsinkin jos tietoa ei tarvitse koko väelle jakaa. Puhelimitse saa usein henkilön suoraan kiinni ja asian saa selitettyä selkeämmin kuin kirjoittamalla. Ihmiset omaksuvat kirjallista tietoa eri tavalla, mikä saattaa joskus aiheuttaa väärinymmärryksiäkin, joten puhelimitse on koettu välttävän tällaisilta tilanteilta.

Puhelimitse saa useimmiten henkilön parhaiten kiinni ja asian selvitettyä kerralla.

Neljäntenä keinona nousivat kirjalliset ohjeistukset. Asiat jotka eivät välttämättä tarvitse henkilökohtaista neuvomista, on hyvä dokumentoida ohjeeksi, mitä taas voi tarvittaessa sopivassa välissä itsenäisesti opetella. Kiiretilanteissa ohjeita tosin on haastavaa lukea ja opetella, etenkin jos osaamista tarvitsee juuri siinä tilanteessa, ja tällöin on koettu hyväksi tavaksi tarttua puhelimeen ja soittaa tukea henkilöltä, joka asiasta tietää parhaiten. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että ohjeistuksia on tehty moneen asiaan ja tilanteeseen, mutta näiden osalta on myös olemassa poikkeuksia.

Ohjeistukset hyviä, näitä voi lueskella aina sopivassa välissä.

Periaatteessa meillä on ohjeistus moneen asiaan, mutta käytännössä kuitenkin saataan tehdä eritavalla. On poikkeuksen poikkeuksia paljon.

Kaikki haastateltavat kokivat että on saanut toisilta apua, oppia ja neuvoja. Työyhteisössä pyritään jakamaan osaamista, mutta haasteita tälle luo muun muassa hajallaan olevat ja yhden henkilön aulapalvelupisteet sekä työn hektisyys. Tiedon välityksen osalta kaikki haastateltavat kokivat ja ymmärsivät, että tietoa ei pidä aina vain odottaa:

Tietoa tulee etsiä itse aktiivisesti ja asioita voi opetella ja näin ollen jakaa muille.

Jaettavaa tietoa ja osaamista on paljon, joten tätä välttämättä tässä työyhteisössä ei niinkään automaattisesti jaeta, vaan tätä saa aina kysymällä, kun tilanne tulee vastaan.

Jos on ollut asia, mistä ei ole tietoa, yleensä joku aulahenkilöstöstä on tästä tietoinen ja tämä on selvinnyt helposti kysymällä vaikka puhelimitse.

Koulutukset ja palaverit

Koulutukset ja palaverit koettiin hyväksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi. Näihin irtautuminen aulapalvelusta on hyvin haasteellista. Pieniä koulutuksia on useimmiten järjestetty työn ohessa, mutta tässä tulee häiriötekijöitä, mikä vaikuttaa keskittymiseen. Isommat koulutukset ovat taas järjestetty työajan ulkopuolella iltaisin tai viikonloppuisin mikä taas on osaltaan syönyt motivaatiota.

Tarjotaan koulutuksia, mutta irtautuminen ei välttämättä onnistu. Muun muassa yhen henkilön auloista vaikea irtautua.

Koulutukset järjestetään työn ohella tai iltaisin. Iltakoulutukset ei sinällään ole ollut ongelma jos näistä tietää ajoissa.

Koulutukset voisi järjestää kahdessa tai kolmessa ryhmässä mitä sitten toteutettaisiin työajalla. Tämä olisi näin motivoivampaa.

Palaverit, jotka vaativat aulapalvelun läsnäoloa, pidetään työajan ulkopuolella. Palavereita järjestetään aulapalvelutiimin kesken sekä koko yksikön kesken. Aulapalvelutiimin palavereita on noin neljä kertaa vuodessa ja koko yksikön palavereita kuusi kertaa vuodessa. Palaverit on koettu hyödyllisiksi, koska näissä on hyvä tuoda ilmi huolia, murheita tai muita ajatuksia. Näissä myös pääsee näkemään henkilöstöä ja vaihtamaan kuulumisia.

Palaverit pidetään yleensä ilta-aikaan ja näihin pääseminen on erittäin haastavaa.

Yksikön palaverit ovat hyviä, koska tässä on hyvä tuoda ilmi jos on huolia, murheita tai muita ajatuksia.

Palaverit hyviä, parempia kuin puhelin ja sähköposti. Palavereissa korostetaan asioita toisella tavalla ja tässä olisi hyvä käydä läpi "isommat kuvat".

Vastualueet

Kuopio yksikössä aulapalveluhenkilöstölle on jaettu omat vastuu- ja osaamisalueet, jossa he voivat olla asiantuntijoita ja toimia muille tukena sekä kehittää tällä saralla omaa osaamistaan. Tämä on koettu hyväksi tavaksi, koska kaikkien ei näin ollen tarvitse osata kaikkea vaan pelkkä perustietämys aiheeseen riittää. Tarpeen tullen voi kysyä apua henkilöltä joka tietää alueesta enemmän. Omat vastualueensa on koettu toimivaksi tavaksi, mutta kuitenkin aiheuttaneet sen, että tällä hetkellä on ai-

ka urautunutta se mitä kukin tekee ja sen vuoksi osa koki, ettei viitsi puuttua toisen asioihin vaikka olisi kiinnostunut tästä. Helposti ajattelee, ettei tarvitse vaivata itseään jollakin asialla, jos tämä on määrätty jonkun toisen henkilön tehtäväksi.

Henkilöillä on ne omat vastualueensa ja jos näiden osalta tulee haasteita, niin kysytään juuri tältä vastaavalta henkilöltä ja tämä on toiminut hyvin.

Vastualueet ja erikoistumiset ovat olleet viisasta. Tämä ei kuitenkaan saisi olla yhden henkilön varassa. Ja vaikka on vastualueet, niin olisi hyvä kaikkien kuitenkin tietää suurpiirteisesti että mitä tämä vastuu pitää sisällään.

Tällä hetkellä aika urautunut kuka tekee mitään. Helposti ajattelee, ettei tarvitse vaivata itseään jollakin asialla, jos se on määrätty jonkun toisen henkilön tehtäväksi. Mielenkiintoa kuitenkin olisi oppia enemmän.

Oman osaamisen kehittäminen

Kuten tiedon jakamisen osalta ilmeni, moni tiedosti sen, ettei "valmista" tietoa voi odottaa vaan tätä tulee itse myös aktiivisesti etsiä ja opiskella. Kaikki siis kokivat että omaa osaamista on mahdollista kehittää itseopiskellen ja tilanteiden mukaan myös kysymällä neuvoa ja oppia muilta. Aulapalvelutyössä koettiin oman osaamisen kehittämisen kannalta tärkeäksi, että lähtee vain rohkeasti uusiin tilanteisiin mukaan. Useat haastateltavat kokivat, että koulutuksia tarjotaan ja mikäli haluaa enemmän vastuuta ja oppia, niin tämä myös mahdollistetaan, mutta myös sen, että kaikilla on velvollisuus tuoda ilmi epäselviä asioita ja koulutustarpeita.

Aulapalvelun haastattelussa kartoitettiin myös mikä on haastateltavien mielestä itselleen paras osaamisen kehittämisen menetelmä. Kaikki olivat sitä mieltä että itseopiskelu ja rohkeasti tekemällä. Osa koki koulutusten olevan hyviä, mutta näistä ei välttämättä jää hirveästi mieleen, vaan asian on oppinut lopulta parhaiten itse tekemällä. Se myös tiedostettiin, että oppiminen on kuitenkin kaikilla erilaista. Toiset omaksuvat asiat nopeammin kuin toiset ja toisille riittää kirjalliset ohjeet kuin taas toiset tarvitsevat asian läpikäynnin käytännössä. On ymmärrys, että ihmiset ovat taitojen osalta eri tasoilla, mutta kaikilla on selkeästi kuitenkin omat vahvuutensa. Tämä on äärimmäisen tärkeää ymmärtää esimerkiksi perehdytystilanteissa.

Itseopiskellen ja sitä kautta kun tulee tilanteita niin siinä vaiheessa kysyä neuvoa ja oppia muilta. Ja kun oppii jonkun asian niin voi harjoitella seuraavan asian.

Omaa osaamistaan voi kehittää tiettyyn pisteeseen saakka kyllä. Koulutuksia tarjotaan ja on jäänyt sellainen mielikuva että jos haluais enemmän vastuuta ja enemmän oppia niin se onnistuu hyvin. Omaa osaamista voi kehittää itse opiskelemalla ja ohjeita lukemalla.

Itse tietoa etsimällä ja kysymällä muilta sekä tekemisen kautta.

Itseopiskellen tilanteiden ja tekemisen kautta. Käymällä rohkeasti asian ytimeen. Jos ei tiedot ja taidot riitä niin kysymällä ja tiedustelemalla asiat on hoitunut.

Aktiivisesti itse keräämällä epäselviä asioita ylös ja kertomalla mikäli on tarvetta koulutukseen.

Lähtemällä rohkeasti uusiin tilanteisiin

Motivaatio on tärkeä osa osaamisen käyttöön eikä tätä voi toiselle antaa. Tähän kuitenkin voidaan luoda olosuhteet, jossa motivaatio kehittyy sisäsyntyisesti. (Ojala 2008, 67.) Aulapalvelutyössä työn monipuolisuus koettiin olevan asia mikä motivoi kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Työ koostuu rutiininomaisista tehtävistä, mutta tähän myös mahtuu paljon ennalta arvaamattomia tilanteita ja tehtäviä. Osa koki hallitsevansa työn siten, ettei tästä löydy enää välttämättä sellaista laajempaa kokonaisuutta, mitä voisi opetella ja kehittyminen on lähinnä sitä että hallitsee asiat hyvin tai pikemminkin suvereenisti. Osa oli sitä mieltä, että tähän työhön ei voi olla koskaan valmis ja uuden oppimista tulee koko ajan. Asiat muuttuvat koko ajan ja tämän myötä avautuu uusia mahdollisuuksia tehdä uusia asioita. Motivoivia tekijöitä oli tämän lisäksi raha sekä aito mielenkiinto asiaa kohden. Kaikki kokivat itsellään olevan jotain osaamista, mitä voisi hyödyntää työssä enemmän. Taitoja ja vahvuuksia löytyi kattavasti myynnin, asiakaspalvelun, järjestelmäosaamisen sekä kielitaidon osalta ja osa toivoikin enemmän mahdollisuuksia ja tilaa päästä luomaan sekä kehittämään.

Työnlaatu, asiakaskontaktit ja työn monipuolisuus

Tässä firmassa ollaan menossa kovaa vauhtia eteenpäin, ainakin semmoinen fiilis on, itselläkin on sellaista kunnianhimoa.

Työ on monipuolista. Voit opetella uusia asioita ja en usko että 5 vuodentakaan päästä voisi sanoa että osaa kaiken, koska tässä tulee niin paljon uutta.

Motivoivat tekijät ovat raha ja aito mielenkiinto asiaa kohden.

Hiljaista tietoa syntyy paljon aulapalvelutyössä ja haastateltavat mielsivät tämä tilannetajaksi, kyvyksi lukea asiakkaita, maalaisjärjen käytöksi, tilanteiden ja asiakkaiden tunnistamiseksi sekä ongelmatilanteiden ratkomiseksi erityisesti avainhallinnan ja kulunvalvonnan osalta. Moni koki, että varsinkin kun työskentelee yksin, tulee paljon asioita mitä ei vain tajua neuvoa toisille. Mutta myös sen, että tällaista osaamista ja tietoa on hankala jakaa, koska tämä on usein miten sellaista mikä tulee vain luonnostaan. Hiljaisen tiedon osalta kaikki haastateltavat kokivat että paras keino tätä jakaa ja omaksua muilta on työskennellä muiden kanssa. Perehdytystilanteessa on hyvä että pääsee aluksi työskentelemään toisen kanssa, jotta näkee kuinka toinen hoitaa erilaisia tilanteita. Kampus A:lla toinen aulapalvelupisteistä on useamman henkilön työpiste ja tämä miellettiin eräänlaiseksi "sulatusuuniksi", jossa tieto pääsee vaihtumaan ihmisten välillä. Edellä mainitut työkierto, perehdytys,

ohjeistukset ja palaverit nousivat menetelmiksi, joilla hiljaista tietoa on mahdollista jakaa henkilöiden kesken.

Alkuun perehdytyksessä kun pääsi olemaan toisen kanssa, niin siinä oli hyvä kun näki kuinka toinen hoitaa erilaisia käytännön tilanteita, mutta kun työskentelee itseksensä niin tulee kieltämättä paljon asioita mitä ei tajua neuvoa uusille.

Hiljaisen tiedon jakaminen olisi hyödyllistä, mutta tämä usein on tilannetajua ja kuinka tätä voi opettaa?

Tässä työssä se on aika pitkälti sitä että osaa lukea asiakasta, en tiedä pystyykö tätä tietoa tai osaamista mitenkään siirtämään, se tulee vähän niin kuin luonnostaan

Parhaiten hiljainen tieto siirtyy kun työskentelee ihmisten kanssa, esimerkiksi Kampus A:lla ja varsinkin jos työnkiertoa vielä tehdään että pääsee työskentelemään eri ihmisten kanssa Kampus A:lla. Kampus A on tavallaan sellainen sulatusuuni missä tieto vaihtuu ihmisten välillä.

Aulasta pääsee muihin auloihin kertomaan asioista.

Hyvä että pidetään palavereita jossa näitä asioita sitten käsitellään. En ole kokenut etteikö tällainen tieto siirtyis, koska samassa työtehtävässä ollaan kaikki aulassa, niin kyllähän se väkisinkin siirtyy, ei työtä voi tehdä ilman sitä.

Aulatyössä kohtaa erilaisia ongelmatilanteita ja näiden osalta kaikki kokivat, että apua saa aina kysymällä. Yhteishenki on koettu hyväksi ja sen että apua pystyy kysymään keneltä tahansa.

Hyvä työilmapiiri, apua saa aina tarvittaessa, uskaltaa kysyä kaverilta.

Hyvä ja avoin yhteishenki, pienestäkin asiasta uskaltaa soittaa apua.

Tosi hyvä porukka joka auttaa toisiaan ja tukee. Yhteishenki on niin hyvä että vastaukset ongelmiin saa tehokkaasti yksiköstä sekä konsernistakin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tähän lukuun on koottu tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä sekä niistä johdettuja kehittämissuhteita. Kehitysehdotukset on jaoteltu Hätösen (2011, 58.) mukaisesti viiteen eri osaamisen kehittämisen osa-alueeseen: ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta.

Tutkimuksessa ilmeni, että Kuopion yksikön aulapalvelussa on ollut käytössä kattavasti monenlaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta kaikkia ei ole kyetty tai osattu hyödyntää siten, että näillä olisi saatu tarvittavalla tasolla apua oppimiseen ja kehittymiseen. Tutkimus toi esille paljon erilaisia näkemyksiä käytössä olevien menetelmien haasteista ja hyödyistä. Tästä voi osittain päätellä, ettei menetelmien käyttöön oltu asetettu selkeitä tavoitteita, minkä vuoksi näiden hyödyntäminen on voinut jäädä vähemmälle. Tärkeää olisi kokonaisuudessaan ymmärtää miksi menetelmiä käytetään sekä mitä menetelmää on hyvä käyttää mihinkin tilanteeseen, jolloin näistä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä.

Tutkimus osoitti, että aulapalvelutyö on moniulotteista ja vaatii paljon erilaista osaamista, jonka seurauksena sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä syntyi paljon. Menetelmien valinnassa on otettu huomioon tutkimuksella todetut osaamisen kehittämisen haasteet ja hyödyt. Kehitysehdotuksissa on mukana uusia sekä jo käytössä olevia menetelmiä, jotka tutkimuksen pohjalta koin hyödyllisiksi Yritys X:n Kuopion yksikön aulapalvelutyölle.

8.1 Ohjausmenetelmät ja -tehtävät

Työpaikalla tapahtuvalla ohjauksella on prosessi, jossa toinen henkilö kouluttaa tai ohjaa toista henkilöä (Hätönen 2011, 56). Aulapalvelutyön osaamisen osalta tutkimustulokset osoittivat, että työ vaatii monipuolista osaamista ja osaamisen osalta tulisi varmistaa, että työntekijät voivat olla varmoja työssään. Tämän myötä aulapalvelutyölle sopivimmiksi ohjausmenetelmiksi ja -tehtäviksi nousivat auditointi, perehdyttäminen, sisäisen kehittäjän toiminta, vertaiskehittäminen ja varjostaminen, coaching ja mentorointi, benchmarking ja tutustumiskäynnit, työohjeet sekä työnohjaus.

Auditointi ja ”ajokorttikoe”

Yksi osaamisen alueista on järjestelmäosaaminen, johon liittyy vahvasti kulunvalvonta sekä avainhallinta. Kulunvalvonta ja avainhallinta on yksi aulapalvelun kriittisimmistä toiminnoista, jonka suhteen tulee ehdottomasti varmistaa heti työn alkuvaiheessa, että osaaminen on riittävää, ja että osaaminen myös pysyy jatkossa vaadittavalla tasolla. Kuten aulapalveluhenkilöstön haastattelun tuloksissa kävi ilmi, käytössä olevia kulunvalvonta- ja avainhallintajärjestelmiä on useita, eikä työkierron vuoksi näihin välttämättä ehdi syntymään rutiininomaista käyttöä. Perehdytyksessä järjestelmiin perehtyminen toteutetaan työn ohessa, joten keskeytyksiä tulee paljon ja välttämättä kaikki olennaiset asiat eivät näin tule ilmi. Teknologian nopean kehittymisen myötä tekninen osaaminen vanhenee jo muutamassa vuodessa, joten näiden järjestelmien osalta aulapalveluhenkilöstö joutuu tekemään paljon työtä, jotta osaaminen pysyy vaadittavalla tasolla.

Kehitysehdotuksena, varsinkin aulapalvelun kriittisiin osaamisalueisiin, auditointi ja ”ajokorttikoe” toisivat työntekijälle varmuutta omaan osaamiseen ja työn tekemiseen sekä antaisivat perehdyttäjälle myös kriteerit osaamiselle. Uuden työntekijän tullessa järjestettäisiin kulunvalvonnan ja avainhallinnan osalta perehdytys, jonka jälkeen työntekijä suorittaa ajokorttikokeen. Tämän jälkeen tehtäisiin tietyin väliajoin auditointia, jolla varmistetaan että osaaminen pysyy tarvittavalla tasolla. Auditointia ja ajokorttia varten tulisi miettiä osaamisen vaatimukset, mitkä kuuluvat kaikkien osattavaksi ja mitkä ovat ”erityisosaamista”. Auditoinnin ja ajokorttikokeen järjestäminen sekä laatiminen voisi olla aulapalveluhenkilön vastuulla sekä liitettynä tavoitteisiin, jonka vastuualueisiin kyseinen tehtävä kuuluu. Tällä aulapalveluhenkilöstö saisi enemmän vastuuta ja tavoitteisiin enemmän haastetta sekä omalta osaltaan kehittymistä.

Perehdyttäminen

Aulapalveluhenkilöstön haastattelussa ilmeni perehdyttämisen haasteiksi keskittymisen ja järjestelmällisyyden ja ajan puute sekä opetuksen päällekkäisyys. Perehdytyksen tavoitteena on saada uudet työntekijät sisään talon tavoille, harjaantumaan uusiin tehtäviin sekä onnistumaan työssään (Hätönen 2011, 71). Haastattelussa ilmeni, että mikäli perehdyttämistä ei suoriteta kunnolla alusta loppuun asti, tämä vaikuttaa heikentävästi työn mielekkyyteen ja omaan motivaatioon. Haastattelut ja havainnointi osoittivat että aulapalvelun työtehtävissä tarvitaan paljon erilaista osaamista, joten perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu. Aulapalvelun henkilöstö työskentelee pääosin omissa aulapalvelupisteissä, eikä työkaveria välttämättä ole lähellä neuvomassa ja opastamassa, joten perehdyttämisen toteuttamiseen tulee panostaa, jotta työssä tarvittava oppi ja tieto saadaan perehdytyksessä tehokkaasti siirrettyä varsinkin uusille työntekijöille.

Haastateltavien mukaan perehdyttäminen nykyään on kaiken kaikkiaan toiminut hyvin; aluksi perehtyjä on katseluoppilaana ja tämän jälkeen alkaa työskennellä perehdyttäjän läsnä ollessa ja tukemana. Perehdytyksessä on tapahtunut parannusta viime vuosien aikana, mutta tätä kuitenkin olisi hyvä saada järjestelmällisemmäksi. Opetuksen päällekkäisyyksien välttämiseksi perehdytyksen voisi jakaa osa-alueisiin, joille nimetään omat perehdyttäjät. Keskustelutilaisuudessa nousi esille, että monet asiat sisäistetään parhaiten käytännössä. Tämän vuoksi perehdytykseen voisi ottaa mukaan erilaisten palvelutilanteiden harjoittelua käytännössä, jossa perehdyttäjä hyppää asiakkaan rooliin eikä perehtyjän näin ollen tarvitsisi heti ensimmäisenä harjoitella asiakkailta ja oikeilla tilanteilla. Perehdytyksessä on viime vuosina käytetty omaa perehdytyslomaketta, joka toimii tarkistuslistana tehtävien läpikäynnissä. Lomakkeella on listattuna perehdytettävät toiminnot vain päätasolla, joten kriittisimmiltä osaamisilta (muun muassa kulunvalvonta ja avainhallinta) osaamistasot olisi hyvä merkata tarkemmalla tasolla. Koko perehdytysprosessi tulee suunnitella hyvin etukäteen ja varata tälle aikaa. Mikäli näitä asioita ei huomioida, perehdytys voi jäädä vajaaksi ja työntekijät voivat kokea tilanteen todella ikäväksi. Varsinkin aulapalvelutehtävissä palvelu tapahtuu pääosin kasvotusten, jolloin puutteellisen perehdytyksen seurauksena tietämättömyys voi tuoda työntekijälle epäonnistumisen tunteuksia ja näkyä asiakkaalle palvelun laadun heikkoutena.

Sisäinen kehittäjä

Aulapalveluhenkilöstön haastatteluissa ja havainnointia tehdessä ilmeni, että kaikki ovat toimineet jollakin tavalla sisäisen kehittäjän roolissa. Tämä korostui eniten työntekijöillä, joilla on määritelty oma osaamis- ja vastuualue. Työntekijät tarkastelevat tekemistä kriittisesti ja kehitysmielessä, kuinka asioita voi tehdä tehokkaammin ja paremmin ja monesti myös vievät asioita eteenpäin näyttämällä esimerkkiä omalla työllään. Yritys X:n jatkuvan kasvun myötä toimintaa kehitetään koko ajan ja tämä tuo omalta osaltaan myös muutoksia. Muutos voidaan osittain kokea negatiivisena, varsinkin jos tätä ei viedä onnistuneesti eteenpäin ja tässä sisäisten kehittäjien rooli tärkeä. Muutokset saadaan esimerkein vietyä organisaation jokaisella tasolla ja näkyvimmiksi.

Sisäisen kehittäjän roolista tulisi enemmän keskustella avoimesti ja käydä jokaisen aulapalveluhenkilön kanssa läpi omien vastuualueiden puitteissa, kuinka näiden osalta kehittäjän roolia voitaisiin viedä eteenpäin. Toiminta olisi äärimmäisen tärkeää aulapalvelun kaltaisessa työympäristössä, jossa henkilöstö on erillään toisistaan, mutta kuitenkin hyvin tiiviisti yhteistyössä. Työympäristö on haasteellinen esimerkiksi muutosten suhteen. Onnistuneen muutoksen läpivienti edellyttää keskustelua, jossa jokainen ymmärtäisi muutoksen tarkoituksen ja seuraukset. Monesti muutoksessa on juurikin olennaista ajattelutavan muutos. (Stanleigh 2013, 39-40; Mitchell ja Coles 2003, 292-293) Havainnoinnin pohjalta tällaisia keskusteluja on miltei mahdotonta järjestää työajan puitteissa ja välttämättä esimies yksin ei pysty viemään muutoksia tarvittavalla tasolla läpi. Tässä sisäinen kehittäjä voi olla organisaatiolle jopa korvaamaton. Roolia varten tulee henkilöstölle tarjota tarvittavat resurssit, koulutusta ja tukea työlleen sekä mahdollisuus tuoda ajatuksiaan ja tekemisiään ilmi.

Vertaiskehittäminen ja varjostaminen

Vertaiskehittämistä ja varjostamista ei ole tietoisesti käytetty Kuopion yksikön aulapalvelun työssä, mutta jollakin tasolla tätä on hyödynnetty esimerkiksi perehdyttämistilanteissa. Menetelmä on oppimisena sosiaalinen, vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen tapahtuma, jossa työntekijät seuraavat vuorotellen toistensa toimintaa, ja oppivat tätä kautta uutta (eOSMO 2011).

Menetelmää olisi hyvä tietoisesti hyödyntää enemmän uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, jolloin perehtyjä varjostaa perehdyttäjää ja oppii tämän myötä työstä enemmän sekä pystyy havainnoiman hiljaista tietoa paremmin. Kokeneimpien työntekijöiden osalta tätä olisi hyvä hyödyntää useamman työntekijän aulapalvelupisteessä, jolloin kehittyminen on enemmänkin uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen löytämistä omaan työhön. Tämä tapahtuu keskustellen, kysellen, erilaisia näkökulmia jakaen ja yhdessä pohdiskellen. Tähän menetelmään olisi hyvä kytkeä työkierto, jotta kaikki työntekijät pääsisivät työskentelemään useamman työntekijän aulapalvelupisteessä.

Coachin ja mentorointi

Coachingia ja mentorointia myös hyödynnetään uuden työntekijän perehdyttämisessä, etenkin mentorointia. Perehdytyksessä osoitetaan perehtyjälle mentorit, jotka varmistavat, että perehtyjä pääsee hyvin sisälle työhön ja saa tarvittavan tiedon ja työvälineet työntekoa varten. Mentoreina toimivat kokeneimmat kollegat sekä esimies. Mentorit jakavat perehdytyksessä omia kokemuksia, ammatti-

taitoa sekä vinkkejä, mutta jättävät perehtyjälle tilaa tehdä myös omia päätöksiä sovittujen toimintatapojen raameissa.

Mentoroinnissa olisi hyvä huomioida, että tälle annetaan sopivat puitteet. Mentorointi tarvitsee aikaa ja mentorin olisi hyvä olla aika ajoin läsnä valmennettavan työskentelyssä. Kuopion yksikön aulapalvelussa tämä tuottaa haasteita, koska tämä vaatii sijaisjärjestelyjä, mutta ei kuitenkaan täysin mahdollonta. Coachingia menetelmänä on käytetty hyvin vähän, mutta tätä voisi hyödyntää enemmänkin. Koska menetelmän avulla pyritään saamaan vastauksen ongelmiin valmennettavan omilla johtopäätöksillä, tämä vahvistaa valmennettavan omaa itsetietämystä. Coachingin avulla saadaan esiin esimerkiksi työntekijän tavoitteet ja vahvuudet. Valmennuksen avulla voisi myös löytää ratkaisuja haastaviin vuorovaikutustilanteisiin.

Benchmarking ja tutustumiskäynnit

Tiiviimpi ja systemaattisempi yhteydenpito muihin paikkakuntiin ja vertailu eri paikkakunnilla käytätyihin käytäntöihin parantaa omaa toimintaa. Tutkittava käytäntö antaa suunnan, tarjoaa ideoita ja kiinnekohtia omaan kehittämistyöhön ja auttaa paikantamaan oman toiminnan kehittämistarpeita (Laukkanen 2013-11). Kuopion yksikön aulapalvelun toiminnassa benchmarkingia on tehty suhteellisen vähän vaikka paikkakuntien kesken tätä olisi mahdollista tehdä enemmänkin.

Aulapalveluprojektin myötä joka paikkakuntien aulapalveluvastaavat sekä osa aulapalveluhenkilöstöstä kokoontuivat vaihtamaan mielipiteitään oman yksikön hyvistä käytännöistä, mikä antoi kaikille erilaista näkemystä varsinkin haasteelliseksi koettuihin asioihin. Tämän myötä huomattiin muidenkin yksiköiden kamppailevan samojen arkisien ongelmien kanssa. Osalla saattoi jo olla ongelmiinsa ratkaisut ja näitä oli hyvä käydä läpi tarkemmin ja hyödyntää muissakin yksiköissä. Yksiköiden aulapalvelun toiminnoissa on huomattavissa eroavaisuuksia ja jotta toiminta tulee tutuksi, tutustumiskäynnit nousivat keskustelutilaisuudessa yhdeksi kehittämisen menetelmäksi. Näiden keinojen avulla myös organisaation valtakunnallista yhteistoimintaa saataisiin edistettyä. Benchmarkingia olisi siis hyvä tehdä säännöllisesti aluksi muiden yksiköiden kanssa ja myöhemmin tarpeen tullen myös laajentaa organisaation ulkopuolelle. Tutustumiskäynnit eri yksiköiden aulojen välillä toisi myös paljon erilaista katsontakantaa toimintatapoihin ja työtehtäviin, varsinkin kun näitä pääsee tarkastelemaan tositalanteessa. Puhelimitse tai sähköpostitse käytävä benchmarkkaus ei välttämättä anna todellista kuvaa.

Työohjeet ja työprosessien selkeä kuvaaminen

Työohjeita on hyödynnetty osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen aina. Tällä hetkellä hankaluuksia aiheuttaa se, että kiinteistöillä, aulapalvelupisteillä ja asiakkaila on omia toimintatapoja. Yksittäisen työntekijään kohdistuva tiedon määrä on valtava, etenkin mikäli hänen tulee tietää kaikkien aulapalvelupisteiden toimintatavat. Asiat myös elää ja muuttuu koko ajan eivätkä ohjeistukset välttämättä päivitty samaan tahtiin. Toimintaohjeita on tehty moneen eri tilanteeseen ohjaamaan työntekoa, mutta näiden osalta on myös olemassa paljon poikkeuksia, mikä on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei ohjeita ole aktiivisesti käytetty tai päivitetty. Ohjeistuksia siis on tällä hetkellä joka lähtöön, tallennettuna moneen eri paikkaan, eivätkä kaikki edes välttämättä ole ajan tasalla.

Aulapalveluprojektin myötä koettiin, että aulapalvelut tarvitsevat yhtenäisiä toimintatapoja ja näiden osalta myös yhtenäisen ohjeistuksen joka palvelee kaikkia yksiköitä. Syksyllä 2015 valmistui aulapalvelun ja esimiehen käyttöön omat käsikirjat, joka sisälsivät yhtenäisiä ohjeistuksia aulapalvelulle jokatäiväiseen käyttöön sekä perehdytykseen. Haastattelujen ja havainnoinnin osalta koettiin että oman yksikön ohjeiden päivitys olisi hyvä vastuuttaa eri henkilöille sekä ohjeiden "säilytykselle" sovitava yhteiset pelisäännöt, jotta nämä ovat kaikille helposti löydettävissä. Aulapalveluhenkilöstön haastatteluissa ilmeni, että osaaminen on pitkälti hiljaista tietoa, joten tämän tiedon mallittaminen kirjalliseen muotoon olisi suotavaa. Varsinkin kulunvalvonnan ja avainhallinnan osalta erilaisissa ongelma- ja vikatilanteissa toimiminen koettiin olevan hyvä saada kirjalliseen muotoon.

Työnohjaus

Kuopion yksikössä työnohjausta on tarjottu ja toteutettu esimiehille. Työnohjaus ei kuitenkaan ole välttämättä pelkästään yksilöohjausta vaan tätä voidaan toteuttaa myös ryhmille ja työyhteisöille. Työnohjaus sopii kaikille ketkä haluavat kehittyä ja löytää työhönsä uusia näkökulmia.

Aulapalvelutyössä kohtaa erilaisia tilanteita, myös äärimmäisen haasteellisia. Aulapalvelun osalta työnohjaus voi olla siis asiakkaan rooliin asettumista tai kokeilla erilaisia tapoja kohdata asiakas. Ryhmässä voi käsitellä kaikenlaisia hankalia työtilanteita; konflikteja, reklamaatioita, asiakaspalautteita ja ongelmien ratkomisia. Samassa tilanteessa olevien kanssa keskusteleminen ja toisten kertomusten kuunteleminen tuo uusia näkökulmia ja helpotusta omaan työhön. Työnohjaukseen on hankala irtautua työajalla ja mikäli tämä järjestetään omalle yksikölle, tämä olisi toteutettava pienryhmissä tai koko tiimille työajan ulkopuolella. Työnohjausryhmän jäsenet voivat olla eri yksiköistä tai eri työpaikoista, mutta saman ammatin edustajia, jolloin yhdistävä tekijä on toimiala (Suomen työnohjaajat ry 2015). Eri yksiköistä ja työpaikoista koostuva ohjausryhmä voisi tuoda enemmän hyötyä ja uusia näkökulmia kuin oman yksikön sisällä toteutettu työnohjaus.

8.2 Opiskelu ja koulutus

Koulutukset ovat hyvä osaamisen kehittämisen keino, mikäli halutaan syventyä tarkemmin nykyisiin työtehtäviin, laajentaa osaamista nykyisien työtehtävien osalta tai työtehtävien kokonaan vaihtuessa (Sundberg 2001, 107). Ihmiset tarvitsevat uutta tietoa ja teoriaa itsensä ulkopuolelta ruokkimaan oppimisprosessiaan, joten uuden tiedon hankkiminen erilaisten koulutuksen avulla on tärkeää (Ojala 2008, 68-69). Tältä osin aulapalvelutyölle sopivimmiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi nousivat sisäiset, ulkopuoliset ja tutkintotavoitteiset koulutukset sekä tiedon etsiminen.

Koulutuksen tärkeys nousi haastatteluissa miltei kaikilla esille. Aulapalvelun tuottamalta palvelulta vaaditaan paljon ja yksi oleellinen asia tähän liittyen olisi pitää aulahenkilöt ajan tasalla tiedon ja taidon suhteen. Koulutuksia pyritään järjestämään paikallisesti mutta näihin on hankala päästä irtautumaan. Tämän vuoksi erilaisia koulutuksia pidetään työn ohessa, jolloin keskittyminen on haastavaa tai iltaisin sekä viikonloppuisin, mikä taas syö motivaatiota. Koulutus olisi hyvä olla järjestelmällistä

ja jatkuvaa. Näiden osalta koettiin myös että työnantajan ja esimiehen olisi hyvä olla ajan tasalla siitä mitä koulutusta tarvitaan enemmän ja tämän myötä myös ennakoida koulutuksen tarvetta.

Sisäiset koulutukset

Sisäisiä koulutuksia olisi hyvä pitää säännöllisesti, jotta tiedot ja taidot pysyvät ajan tasalla. Koulutuksista myös koettiin, että näissä on hyvä tilaisuus jakaa osaamista, esimerkiksi jos jollakin on aiheeseen liittyen ennestään kokemusta ja osaamista, niin tämän osalta sitä voisi tuoda ilmi ja jakaa muille. Koulutusten osalta koettiin myös, että työnantajan ja esimiehen olisi hyvä olla ajan tasalla siitä mitä koulutusta tarvitaan enemmän ja tämän myötä myös ennakoida koulutuksen tarvetta.

Kehitysehdotuksena koulutuksia tulisi järjestää enemmän aulapalvelun kannalta tärkeisiin toimintoihin. Tämän myötä olisi hyvä järjestää lyhyitä ja ytimekkäitä ”täsmäkoulutuksia”, joihin saadaan henkilöstö irtautumaan aulapalvelupisteestä. Laajempien koulutuksien osalta, samoja koulutuksia olisi hyvä järjestää enemmän (2-3 kpl), jolloin näihin pääsisi koko henkilöstö irtautumaan pienryhmissä työajan puitteissa. Koulutukset tulisi valmistella hyvin, jottei koulutusajaa kulu mihinkään ylimääräiseen, vaan koulutusajaa voitaisiin käyttää tehokkaasti asiaan liittyen.

Ulkopuolinen koulutus

Ulkopuolisia koulutuksia, johon osallistuu henkilöstöä eri organisaatioista, on äärimmäisen vähän. Tämän tyyliin koulutuksiin olisikin hyvä mahdollistaa aulapalveluhenkilöstön osallistuminen aika ajoin, jotta organisaatioon saadaan kanavoitua uusia ajatuksia yrityksen ulkopuolelta ja tutustutaan samoissa tehtävissä toimiviin henkilöihin. Ulkopuoliset koulutukset ovat myös siinä mielessä hyviä, koska näitä yleensä nämä eivät ole kertaluontoisia vaan näitä järjestetään useita, joten aulapalveluhenkilöstö voisi osallistua näihin vuoroin tai pienryhmissä. Hyviä koulutuksia aulapalvelutyöhön on esimerkiksi työhön liittyvät kielikurssit, myynnin koulutus, ensiapukoulutus sekä turvallisuuskoulutukset.

Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintoon tähtäävä koulutus on hyvä keino itsensä kehittämiseen sekä tuoda uutta tietoa yksikön tai organisaation toimintaan. Tutkintotavoitteinen koulutus useimmiten vaatii lopputyön ja kätevimmin tämä kohdistuu juuri omaan työhön tai muuhun yksikön toimintaan, mikä tuo molemmilta puoltta hyötyä. Koulutusta on tarjolla monipuolisesti ja tätä on mahdollista suorittaa työajan ulkopuolella, jolloin opetus on iltaisin ja viikonloppuisin. Havainnoinnin perusteella näyttää, että Kuopion yksikössä kannustetaan ja pyritään luomaan erilaisia mahdollisuuksia tutkintotavoitteeseen koulutukseen työn sallimissa rajoissa, esimerkiksi tarvittaessa joustamalla kiinteissä työajoissa. Opintovapaa myös tarjoaa työssä oleville joustavan mahdollisuuden opiskeluun. Kuopion yksikön aulapalvelutiimissä kuluu vuoden aikana yhdeksästä työntekijästä neljä on opiskellut töiden ohella tutkintoon tähtäävää koulutusta.

Tiedon etsiminen

Tiedon etsimistä on hyödynnetty Kuopion yksikön aulapalvelutyössä paljon. Kuten aulapalveluhenkilöstön haastattelussa kävi ilmi, haastateltavat kokivat, ettei valmista tietoa pidä vain odottaa, vaan

tätä tulee myös aktiivisesti itse etsiä. Mikäli jostakin asiasta ei ole ollut tarpeeksi tietoa, tätä on kysytty ensimmäisenä paikallisesti kollegoilta ja tämän jälkeen muilta yksiköiltä. Mikäli tietoa ei löydy omasta organisaatiosta, tietoa on osattu lähteä hakemaan muuta kautta, esimerkiksi internetistä.

Tämän osalta tiedon etsimisen kehittämiseen Kuopion yksikön aulapalvelussa ei ole tarvetta, vaan niin ikään tiedon jakamiseen, jota käsitellään tarkemmin kehittymistä tukevan työkuulttuurin menetelmissä.

8.3 Laajenevat työ- ja vastuutehtävät

Vastuu- sekä työtehtävien laajentamisen keinoin työntekijälle luodaan mahdollisuus hankkia uutta tietoa ja uusia kokemuksia, mikä taas on erinomainen keino kehittää itseään. Tämä myös mahdollistaa luovaan kokeiluun ja vastuunottamiseen. (Hätönen 2011, 57.) Tämän myötä työkierto, vastuutehtävät, työtehtävien laajentaminen ja uudet roolit sekä ja sijaisuudet nousivat hyviksi menetelmiksi.

Työkierto (sisäinen, vastavuoroinen)

Kuopion yksikön aulapalvelussa on tehty työkiertoa, mikä tarkoittaa että työntekijät ovat aika-ajoin työskennelleet eri auloissa. Työkierron avulla sairastapauksissa osaava tuuraaja löytyy helposti eikä asiakkaille näkyvä asiakaspalvelu näin ollen kärsi. Tällä myös on varmistettu, ettei osaaminen ole yhden henkilön varassa. Vaikka työkierrolla koettiin olevan hyötyä, niin jatkuvaa työkiertoa ei koettu hyväksi; aulapalveluissa käsiteltävät asiat usein jää vaiheeseen sekä on paljon asiaa mihin asiakkaat voivat myöhemmin palata. Haastatteluissa sekä keskustelutilaisuudessa koettiin, että tätä tietoa on hankala jakaa seuraaville tekijöille.

Keskustelutilaisuudessa haastateltavat kokivat, että työkiertoa voisi hyödyntää enemmän osa-aikaisen työvuoron osalta. Osa-aikaisen työvuoro sisältää postinjakelua ja lounasajan sijaistamisia useammassa aulapalvelupisteessä. Työkiertoa voisi hyödyntää tässä siten, että osa-aikainen työntekijä ja kokoaikainen työntekijä vaihtaisivat työtehtäviään osa-aikaisen vuoron ajaksi. Tämän myötä kokoaikaiset työntekijät saisivat työhön vaihtelevuutta, näkevät muiden aulojen toimintaa ja muita työntekijöitä enemmän sekä tietoa saataisiin jaettua tehokkaammin. Osa-aikaisten työ koostui suurimmaksi osaksi vain postipalveluista ja tämän myötä työhön saisi monipuolisuutta ja kehittymisen mahdollisuuksia enemmän. Työkiertoa koettiin myös voivan hyödyntää enemmän kesäaikaan, jolloin työ ei ole niin hektistä ja aulapalveluissa on aikaa perehtyä paremmin itsenäisesti. Työkierrolle tulee myös laatia selkeät aikataulut ja tavoitteet, miksi tätä tehdään ja mitä tällä tavoitellaan, mikä sitten taas motivoisi enemmän henkilöstöä käyttämään menetelmää ja ymmärtämään tämän hyödyt.

Työtehtävien laajentaminen, vastualueet ja eritystehtävät

Kuopion aulapalveluhenkilöille on jaettu omat vastualueet, jossa he voivat olla asiantuntijoita ja opastaa muita sekä kehittää tällä saralla omaa osaamistaan. Tältä osin haastatteluissa koettiin vastualueiden jakaminen hyväksi tavaksi. Vastuualueilla osaamista pystytään jakamaan, kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan pelkkä perustietämys aiheeseen riittää.

Vastuutehtävät olisi hyvä jakaa enemmän henkilön oman kiinnostuksen perusteella, jolloin näiden hoitaminen olisi oikeasti mielekästä, motivoivaa ja innovoivaa. Rooliin olisi hyvä kytkeä myös oman osa-alueen uusimman tiedon hankkimista, osaamisen seuraamista ja ohjauksen antamista muille työyhteisön jäsenille. Osaaminen ei kuitenkaan saisi olla pelkästään yhden henkilön varassa, joten varahenkilöiden järjestely sekä tarvittavan osaamisen siirtäminen ohjeiden muotoon olisi suotavaa.

Sijaisuudet

Sijaisuusjärjestelyjä on hyödynnetty aulapalvelussa suurimmaksi osaksi vain aulapalveluhenkilöstön kesken. Aulapalvelutehtävissä tulee olla perillä eri toiminnoista, jonka myötä henkilöstön osaaminen on laaja. Aulapalveluhenkilöstön haastattelussa kaikki olivat sitä mieltä että omaa osaamista voisi hyödyntää enemmän muissakin tehtävissä.

Toisen sijaisena olo antaa omiin sekä toisen työtehtäviin laajempaa näkökulmaa sekä kehitysideoita. Sijaisuus ei välttämättä koske pelkästään aulan tehtäviä vaan aulapalveluhenkilöstölle olisi hyvä antaa mahdollisuuksia sijaistaa yksikön muissakin toiminnoissa. Tämän myötä aulapalveluhenkilöstölle aukeaa enemmän mahdollisuuksia hyödyntää omia taitoja sekä mahdollisuuksia uusiin rooleihin. Eri työtehtävissä toimiminen antaa myös laajempaa katsontakantaa yksikön toimintaan ja tämän myötä myös liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseen.

8.4 Kehittymistä tukeva työkuultuuri

Työtehtävät ja työtoiminta tulisi olla tavoitteellista. Tärkeää on myös hahmottaa oma toiminta ja kuinka tämä on hyödyksi kokonaisuudelle. Kehittyäkseen, työntekijällä tulisi olla riittävästi itsenäisyyttä tehtävissään ja vapautta luoviin ratkaisuihin. Tämän osalta palaverit, haastattelut ja keskustelutilaisuudet, Tiedon, taidon ja parhaiden käytänteiden jakaminen, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat sekä projektit ja kehittäminen nousivat sopiviksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi.

Palaverit

Säännölliset palaverit ovat tärkeitä, koska näissä jaetaan tietoa, keskustellaan, kyseenalaistetaan ja kehitetään asioita. Kuten koulutusten osalta, aulapalveluhenkilöstö koki, että palaverihin on hankala päästä irtautumaan. Tämän vuoksi palaverit, jotka vaativat aulapalvelun läsnäoloa, pidetään iltaisin. Aulapalveluhenkilöstön haastattelun osalta palaverit koettiin erittäin hyödylliseksi, mutta osa piti ilta-aikoja haasteellisena. Havainnoinnin pohjalta työajan päälle pidettävät palaverit saattoivat olla raskaan työpäivän päätteeksi uuvuttavia, eikä motivaatio näissä ollut huipussaan. Tämä näkyi muun muassa siten, että kaikkiin asioihin ei jaksettu kommentoida, eivätkä näin ollen kaikki mielipiteet välttämättä tule kuuluville.

Kehitysehdotuksena palaverikäytäntöön olisi, että aulapalvelun omia palaveriteita järjestettäisiin kahdessa eri osassa, jolloin näitä olisi mahdollista järjestää työajalla. Osa asioista tarvitsee ja vaatii koko aulapalveluhenkilöstön läsnäoloa, joten tällaiset palaverit voisi jättää ilta-aikaan, mutta palaverit,

joissa voidaan käsitellä asiat pienryhmissä, pidettäisiin työajalla. Pienryhmien ei myös tarvitsisi koostua samoista henkilöistä, vaan osallistujat voisivat aina vaihdella, jolloin olisi mahdollisuus nähdä enemmän toisia.

Haastattelut ja keskustelutilaisuudet

Varsinaisia keskustelutilaisuuksia tai ideariihejä yksikön aulapalveluhenkilöstön kesken on ollut vain muutamia. Haastattelujen osalta tilaisuuksia, joissa saa ideoida yhdessä, toivottiin enemmän. Keskustelutilaisuuksissa voisi miettiä työssä kohdattuja epäkohtia ja näiden pohjalta miettiä jatkotoimenpiteitä. Ilman tilaisuuksia epäkohdat eivät välttämättä nouse esille tai näitä ei tule huomioitua. Yleensä epäkohtien myötä kehkeytyy hyödyllisiä kehittämisprojekteja. Tämän opinnäytetyön pohjalta pidetyt haastattelut ja keskustelutilaisuudet osoittivat toiminnassa paljon kehitettävää ja myös hyviä kehitysideoita, joita välttämättä ei olisi muuten tiedostettu tai noussut edes esille.

Tiedon jakaminen

Haastatteluissa ilmeni, että tiedon jakaminen on koettu aulapalvelun kesken hyväksi. Tietoa kuitenkin tulee paljon joka suunnasta ja eri kanavia pitkin, mikä tekee tiedon löytämisestä hankalaa. Tietoa tulee paljon sähköpostin kautta, myös turhaa sellaista, jonka seurauksena tärkeät viestit voivat hukkaa kaiken muun epäoleellisen tiedon sekaan.

Tiedon jakamisen suhteen olisi löydettävä tasapaino, esimerkiksi mihin riittää sähköposti ja mihin tarvitaan palaveri. Tämän osalta keskustelutilaisuudessa koettiin, että tiedon jakamiseksi olisi sovitava käytännöt ja pelisäännöt. Hyvä nyrkkisääntö on, että asiat jotka ovat lyöty lukkoon, on hyvä ilmoittaa sähköpostitse ja asiat taas jotka tarvitsevat aulan mielipidettä, näistä olisi hyvä pitää oma palaveri. Tiedon jakamiselle olisi myös sovitava tietyt paikat, oli se sitten sähköposti, tiedostot tai aulapalvelussa kirjallinen ohjeistus, josta kaikki saman asian tiedot löytyvät.

Osaamiskartoitukset

Aulapalveluhenkilöstön haastattelut osoittivat että jokaisella on jotain vahvuuksia ja taitoja, jota voisi hyödyntää enemmän työssä ja yksikön toiminnassa. Näitä tietoja ja taitoja ei ole varsinaisesti kartoitettu eikä näin ollen osattu hyödyntää toiminnassa.

Osaamisilla olisi mahdollista saada hyötyä erityisesti sijaisuuksien hoitamisessa, työnkuormitusten jakamisessa sekä urapolkujen suunnittelussa. Osaamiskartoituksia olisi hyvä tehdä aktiivisesti, jolloin työntekijöille muodostuisi käsitys tulevaisuuden osaamis- ja kehitystarpeista sekä työnantaja voisi hyödyntää tietoa rekrytointien osalta, mikäli tarvittava osaaminen ja taito löytyvätkin omasta väestä. Henkilöstön osaamista olisi hyvä kartoittaa enemmän esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Kehityskeskustelut

Organisaatiossa järjestetään kerran vuodessa kehityskeskustelut, joissa varmistetaan, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen sekä yksilön tavoitteisiin. Keskusteluissa huolehditaan että työnantajalla ja työntekijällä on yhteisymmärrys työntekijän työn sisällöstä, tavoitteista ja tulosten arviointiperusteista. Tässä muodostetaan yhteinen näkemys siitä miten hyvin edellisen vuoden tavoitteet

vastaavat tuloksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä ei kokenut kehityskeskustelujen myötä asetettuja tavoitteita erikoisiksi eivätkä organisaation arvot heijastuneet niissä.

Tavoitteet olisi ensinnäkin hyvä määritellä siten, että nämä oikeasti ymmärretään ja tiedostetaan millä toimenpiteillä näihin on mahdollista päästä. Tavoitteiden tulisi ohjata enemmän työtä sekä tueta osaamisen kehittämistä. Tavoitteiden tulisi olla myös realistisia sekä yksilöä kehittäviä. Niiden tulisi myös ohjata parempaan tulokseen. Tavoitteisiin olisi hyvä liittää henkilökohtaisesta kehittymisestä palkitseminen, mikä tuo työhön enemmän motivaatiota. Erityisen tärkeää olisi myös pitää aulapalveluhenkilöstö ajan tasalla tavoitteiden saavuttamisen suhteen.

Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelmia on tehty aulapalvelun henkilöstön osalta lähinnä kehityskeskustelujen yhteydessä. Kuten edellä kehityskeskusteluissa mainitaan, näissä on asetettu aina tulevalle vuodelle jokaiselle työntekijälle tavoitteet, jotka edesauttavat omaa kehittymistä sekä tukevat oman yksikön ja organisaation tavoitteita. Tavoitteet perustuvat itseohjautuvaan ja kokemuksellisen oppimisen periaatteisiin, joten työntekijällä itsellään on mahdollisuus suunnitella ja ottaa vastuu oppimisestaan. Keskusteluissa käydään myös läpi asioita, mitkä työntekijä on kokenut haitaksi tai esteeksi tehtävien ja tavoitteiden suorittamiseksi.

Tämän myötä yksilölle sekä tiimille olisi hyvä laatia selkeät kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmien osalta tulisi tarkemmin miettiä mitä tehtävän vaatima osaaminen on ja miten osaaminen muuttuu tulevaisuudessa. Tämän pohjalta on hyvä listata valmiuksia, mitä hyvien tulosten aikaansaaminen vaatii ja tämän myötä miettiä kehitystarpeita. Kehittämissuunnitelmat tulisi laatia huolella ja yhdessä henkilöstön kanssa, jotta kaikki sitoutuisivat näihin ja omaksuisivat mitä näillä halutaan saavuttaa.

Projektit ja kehittämishankkeet

Projekteissa ja kehittämishankkeissa yhdistyy toiminnan kehittäminen ja ryhmässä oppiminen. Menetelmän tavoitteena on puuttua työhön liittyviin epäkohtiin ja varmistaa toiminnan sujuvuus. Projekteissa ja hankkeissa on hyvä olla henkilöstöä joka toiminnan osalta, mikä edistää organisaation, työyhteisön ja eri toimintojen tuntemusta ja kokonaisnäkemystä. Olennaista menetelmissä on, että koko projektiryhmä oppii yhdessä ja eri henkilöiden osaamisia yhdistellään tarkoitukseen sopivalla tavalla. (Hätönen 2011, 101.)

Organisaatiossa ja Kuopion yksikössä on miltei koko ajan käynnissä erilaisia projektia tai kehittämishankkeita. Aulapalvelun henkilöstö ei päässyt näihin suoranaisesti mukana sen vuoksi, että aulapalvelupisteistä on hankala päästä irtautumaan. Aulapalvelu on kuitenkin tärkeässä roolissa ja kytköksissä moneen organisaation toimintaan. Tämän vuoksi aulapalveluhenkilöstö olisi hyvä saada mukaan projekteihin ja kehittämishankkeisiin, jotka koskevat tavalla tai toisella aulapalvelun toimintaa. Monesti yksikön projektit koskevat esimerkiksi prosessien kehittämistä. Kun tähän saadaan yksikön jokaisesta toiminnasta henkilö mukaan, tämä edistää yhteisöllisyyttä ja edesauttaa yksikön eri toimintojen ymmärtämistä.

8.5 Yhteistoiminta

Vuorovaikutus on tärkeää oppimisen kannalta. Kaikilla on asioihin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia ja näiden esille tuominen laajentaa kaikkien katsontakantaa. Tarkastelemalla muiden tekemistä ja kokemusten jakaminen tuo etenkin hiljaista tietoa esille ja erilaisia näkemyksiä sekä käsityksiä. Tämän osin aulapalvelutyölle sopivimmiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi nousivat ryhmätyöt sekä tiimityö ja parityöskentely.

Ryhmätyöt

Ryhmätyö edesauttaa yhdessä oppimista ja vuorovaikutusta, koska tämän perustana on, että kaikki aktiivisesti osallistuu työhön ja auttaa toisiaan. Oppiminen vahvistuu, kun jokainen ryhmässä jakaa avoimesti omia näkökulmia ja ajatuksia. (Ranki 1999, 126.)

Ryhmätöitä ei ole ollut mahdollista toteuttaa aulapalvelussa, mutta näitä voisi hyödyntää esimerkiksi tilaisuuksien järjestämisessä tai muissa projektiluontoisissa töissä. Ryhmätyöt olisi myös hyvä keino selvittää työtä koskevia ongelmia, missä hyödynnetään vuorovaikutusta toisten ryhmäläisten kanssa. Ryhmätyöskentelyn avulla työntekijät keskustelevat ja jakavat näkökulmia.

Tiimityöt ja työparityöskentely

Tiimityön hyödyntäminen on organisaatioille tärkeää yksilöoppimisen ja organisaation oppimisen kannalta. Menetelmän avulla yksillöt oppivat toisia ohjatessa ja opettaessa (Marchioro ym. 2010, 528).

Työparityöskentely on pääsääntöisesti mahdollista tällä hetkellä vain yhdessä aulapalvelupisteessä. Tässä työpisteessä voisi hyvin noudattaa frontoffice ja backoffice – ajattelua siten, että toinen voi keskittyä palvelutiskillä palvelemiseen ja toinen työtehtäviin, jotka vaativat rauhaa ja ajatustyötä. Töiden ei välttämättä tarvitse olla näin radikaalisti jaettuna vaan työntekijät voivat vaihdella näiden roolien välillä aina kun omat työt sen vaativat tai mahdollistavat. Työparityöskentelyä olisi hyvä hyödyntää enemmänkin resurssien puitteissa, koska työkaverin kanssa tulee enemmän ideoitua. Kuten haastatteluissa ilmeni, asioita ei tarvitse itse pyöritellä vaan nämä voi sanoa ääneen toiselle, mikä sitten taas voi kehkeytyä hyväksikin kehitysideaksi ja toimintatavaksi.

Aulapalvelutyö on tiimityötä, mutta tiimin jäsenet ovat hajallaan eri aulapalvelupisteissä. Haastattelujen ja keskustelutilaisuuden osalta aulapalveluhenkilöstö toivoi enemmän työskentelyä yksikön henkilöstön kanssa, jotka työskentelevät eri toiminnoissa, esimerkiksi projektityöskentelyn muodossa, jolloin eri toiminnoista saisi laajemmän kuvan. Tämän osalta oppisi tuntemaan kaikki paremmin ja tämä loisi parempaa yhteishenkeä. Oman osaamisen lisäksi tiimityön avulla voidaan myös helposti jakaa kaikenlaista tietoa, etenkin hiljaista tietoa. Tiimityö ja työparityöskentely mahdollistavat vapaan keskustelun, johon voi osallistua kuuntelemalla tai tuomalla omia näkemyksiä esiin, mikä taas edesauttaa oppimista, kehittymistä ja uusien ideoiden syntymistä.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n Kuopion yksikön aulapalvelutyötä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, sekä tuottaa kehitysehdotuksia, kuinka uuden oppimista ja kehittymistä on mahdollista tehostaa osaamisen kehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoitus oli tuoda ilmi työympäristölle sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä ehdotuksia osaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä käytetty laadullinen tutkimusote ja lähestymistapana käytetty tapaustutkimus tukivat hyvin tutkimustyötä, koska tällä haluttiin ymmärtää tilannetta ja tuottaa kehitysideoita. Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvät olosuhteet ja taustat. Tutkimusmenetelmät toimivat hyvin tutkimuksessa, koska näiden avulla saatiin hyvin kattavasti todenmukaista tietoa.

Tutkimuksen edetessä ilmeni, että Kuopion yksikön aulapalvelussa on ollut käytössä monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta kaikkia ei ole kyetty tai osattu hyödyntää siten, että näillä olisi saatu tarvittavalla tasolla apua oppimisen ja kehittymisen haasteisiin. Tutkimus toi esille paljon erilaisia näkemyksiä käytössä olevien menetelmien haasteista ja hyödyistä. Tästä pystyi osittain päättämään, ettei menetelmien käyttöön oltu asetettu selkeitä tavoitteita, minkä vuoksi näiden hyödyntäminen on voinut jäädä vähemmälle. Tärkeää olisi kokonaisuudessaan ymmärtää miksi menetelmiä käytetään sekä mitä menetelmää on hyvä käyttää mihinkin tilanteeseen, jolloin näistä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkimuksella kartoitettiin yksikön aulapalvelutyölle uusia menetelmiä sekä käytössä oleviin menetelmiin tehtiin kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen avulla löydettiin useita työympäristölle sopivia menetelmiä. Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia, osa menetelmistä siirtyi joiltakin osin omalla painolla tutkimuksen aikana käyttöön. Esimerkiksi koulutusten suhteen on lähdetty järjestämään lyhyitä täsmäkoulutuksia ja samoja koulutuksia on pyritty järjestämään enemmän, jotta kaikki pystyvät näihin osallistumaan. Erilaisten projektien osalta aulapalveluhenkilöstöä on otettu enemmän mukaan, varsinkin mikäli henkilöllä on oma vastuualue tai erikoisosaamista käsiteltävään aiheeseen liittyen. Koulutuksiin ja projekteihin irtautumiseksi aulapalveluhenkilöstölle on ollut tärkeää hoitaa sijaisjärjestely, mikä välillä on aiheuttanut haasteita, mutta tätä on pyritty järjestämään joustavammin. Osaamis- ja vastuualueita on lähdetty enemmän korostamaan, jotta henkilöstö voisi kartuttaa näiden osalta itsenäisesti omaa osaamistaan ja tämän myötä myös jakamaan osaamistaan enemmän. Perehdytyksen osalta koko prosessia on lähdetty kehittämään. Prosessissa on pyritty huomioimaan järjestelmällisyys, perehdyttäjien vastuualueet sekä työssä tarvittavan osaamisen kartoitus. Näin vältytään enemmän päällekkäisyyksiltä ja varmistetaan että kaikki asiat tulee käytyä läpi. Tämän perusteella voidaan todentaa, että tutkimus on onnistunut ja tutkimuksen tuloksena syntyneet kehitysehdotukset ovat hyvinkin vietävissä käytäntöön. Pienillä toimenpiteillä on jo lähdetty viemään asioita eteenpäin kokeilumuodossa.

Osaamisen kehittämisen menetelmistä löytyi paljon aiempia tutkimuksia. Tutkimuksissa useimmiten keskityttiin tutkimaan jotain tiettyä osaamisen kehittämisen menetelmää ja tämän hyödyntämistä. Aiheeseen liittyen löytyi toimintatutkimuksia, joissa menetelmien toimivuutta oli arvioitu käytännössä. Kirjallisuutta osaamisen kehittämisen menetelmistä löytyi kaiken kaikkiaan hyvin. Aiheeseen liittyen löytyi kotimaisia ja kansainvälisiä teoksia ja artikkeleita, jotka keskittyivät vain jonkun tietyn menetelmän käsittelyyn. Kirjallisuutta löytyi myös yleisesti osaamisen kehittämiseen liittyen, joissa oli käsitelty pintapuolisesti useampia menetelmiä. Erityisesti koulutuksien, perehdytyksen ja kehityskeskustelujen osalta löytyi monipuolisesti erilaista kirjallisuutta, mistä voisi päätellä, että nämä ovat osa hyödynnetyimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osasta menetelmistä löytyi taas niukemmin tietoa, mutta kuitenkin tarpeeksi kattavasti tätä opinnäytetyötä varten.

Tutkimusprosessi toi itselleni paljon uutta tietoa osaamisen kehittämisestä ja kuinka tätä olisi hyvä toteuttaa organisaatiossa. Opinnäytetyö oli tärkeä oman työni kannalta. Opin sen myötä myös paljon työstäni. Tämä työ auttoi ymmärtämään, että aulapalvelutyö muuttuu koko ajan eikä ole välttämättä mahdollista keksiä tähän hetkeen sopivaa ratkaisua joka pätee myös tulevaisuudessa. Aulapalvelun toiminta on vahvasti sidoksissa asiakkaisiin ja heidän tarpeisiin, jotka voivat muuttua hetkessä. Tärkeää on tiedostaa työnlaatu, nopeasti muuttuvat tilanteet ja se, että tilanteen muuttuessa erilaisilla ratkaisumalleilla on mahdollista pysyä muutoksen vaatiman kehittymisen perässä. Eli tiedostetaan, ennakoidaan, kommunikoidaan sekä ennen kaikkea kehitetään ja kehitytään yhdessä. Osaamisen kehittämisen varmistaminen on tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa, joka olisi hoidettava yrityksissä siten että kaikki voisivat olla mukana sellaisessa liiketoiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita, kokevat onnistuvansa tehtävissään hyvin ja voivat kehittyä myös omien tarpeiden mukaisesti. Organisaatiolla, yksiköllä, työyhteisöllä ja yksilöllä on kaikilla tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti oma kokemus aulapalvelutyöstä. Itselle oli työkokemuksen pohjalta syntynyt omia mielipiteitä ja tulkintoja. Tunsin haastateltavat ennestään hyvin ja minulle oli ehtinyt muodostua oma näkemys heistä. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että tulkitsin heidän vastauksensa omasta näkökulmastani. Hyötyä haastateltavien tuntemisessa oli, että he uskalsivat antaa kritiikkiä ja kertoa rehellisesti kokemuksistaan. Välttämättä näin avointa keskustelua ei olisi saanut tuntemattomien kanssa. Teemahaastattelun tuloksiin vaikutti oma kokemattomuus haastattelijana, mikä näkyi eniten kysymystekniikan puutteena. Haastatteluja läpikäydessäni huomasin, että saatoin välillä esittää liian johdattelevia kysymyksiä tai esittää apukysymyksiä, mikäli haastateltavat jäivät pohtimaan. Tutkimustuloksissa jätettiin kuitenkin huomioimatta liian johdattelevat kysymykset. Haastatteluja ja havainnointia tehtiin pitkällä aikavälillä, jonka vuoksi, jotkin asiat olivat saattaneet jo muuttua ajan mittaan. Tämän vuoksi haastateltaville pidettiin tutkimuksen päätteeksi keskustelutilaisuus, jolla pyrittiin myös selvittämään mitkä asiat ovat kokeneet muutosta.

Tutkimus on tarkoitettu tutkimuksen kohteena olevan organisaation Kuopion yksikön aulapalvelulle, mutta tutkimustuloksia voi hyödyntää hyvin muissakin vastaavissa työympäristöissä. Tutkimus auttaa ymmärtämään alan ja työympäristön tuomia haasteita ja hyötyjä uuden oppimiselle ja kehittymiselle ja tämän pohjalta esimiehet voivat hyödyntää tutkimustuloksia suunnitellessaan tiimin ja omaa toimintaa osaamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksella saadut kehitysehdotukset voivat olla yleis-

tettävissä muissa Yritys X:n yksiköissä, etenkin mikäli aulapalvelun toiminta ja kokoluokka on samassa suhteessa Kuopion yksikön kanssa.

Toivon, että tämä tutkimus herättäisi ajatuksia siitä, kuinka suuri vaikutus osaamisen kehittämisellä on työssä jaksamiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon ja kuinka paljon tällä voidaan vaikuttaa toiminnan tehostamiseen. Jokaisella yksilöllä on myös tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, joten toivon, että tämä tutkimus herättäisi ajatuksia myös siitä, kuinka omaa osaamista voi kehittää ja kuinka omaa osaamista voi jakaa. Jatkotutkimuksien mahdollisuus on monipuolinen. Tällä tutkimuksella kartoitettiin sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä ja tuotiin esiin kehitysehdotuksia, joita syntyi useita. Tämän tutkimuksen pohjalta kartoitettujen menetelmien tarkempi tarkastelu ja hyödyntäminen käytännössä tuovat mahdollisuuksia erilaisille jatkotutkimuksille.

LÄHTEET

- AINE, Jari 2013. Vaiheittain etenevät työhjeet työsaliopetuksen apuna. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiteknologian YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 2015-11-21]. Saatavissa: https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/67728/Aine_Jari.pdf?sequence=1
- ASIKAINEN, Riitta ja TOIVONEN, Veli-Matti 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- CURSEU, Petru ja SCHALK, René 2010. Cooperation in organizations. [verkkojulkaisu] www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm
- CAYER, Maurice, DIDDAMS, Margaret, KLEN, Doug, KORSGAARD, Audrey, ROBERSON, Loriann ja TORDEL, Steven 1993. Self-appraisal and perceptions of the appraisal discussion: A field experiment. [verkkojulkaisu] Journal of organizational behavior, vol14, 129-142 (1993). [viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/228916507?accountid=27296>
- EGBU, Charles, HARI, Subashi ja RENUKAPPA, Suresh 2006. Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. [verkkojulkaisu] [viitattu: 2015-10-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/216607230?accountid=27296>
- EOSMO 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Sähköinen eOsmo-hankkeen työkirjasivusto: <https://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 8. painos.
- ETELÄPELTO, Anneli ja TYNJÄLÄ, Päivi 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö 1. painos.
- HAIMAKAINEN, Laura 2013. Osaamisen kehittäminen suunnittelutoimistossa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö. [Viitattu 2015-08-30]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120219516>
- HASU, Mervi, KUPIAINEN, Mari, KÄNSÄLÄ, Marja, KOVALAINEN, Anne, LEPPÄNEN, Anneli ja TOIVANEN, Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasavertainen kehittäminen. Hyvinkää: Printman Oy.
- HEIKKINEN, Hannu L. T., ROVIO, Esa ja SYRJÄLÄ, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy 1. Painos.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HÄTÖNEN, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KAUHANEN, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. 10.-11.painos [verkkojulkaisu] [Viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/12jo317441>
- KAYMAZ, Kurtulus 2010. The Effects of Job Rotation. Practice on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. [verkkojulkaisu] Business and Economic Research Journal Volume 1, number 3, pp. 69-85. [Viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/746783416?accountid=27296>
- KING, Phyllis ja TRIGGS, Donald 2000. Job rotation. [verkkojulkaisu] Professional safety pg 32-34. [viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/200413731?accountid=27296>
- KIRJAVAINEN, Paula ja LAAKSO-MANNINEN, Ritva. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Oyj.

- KUPIA, Päivi ja PELTOLA, Raija 2013. Pelastakaa mentorointi! [verkkajulkaisu] Tevere. [viitattu 2015-08-22] Saatavissa: <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/200-pelastakaa-mentorointi>
- LANKINEN, Paavo, MIETTINEN, Asko, SIPOLA, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- LAUKKANEN, Virpi 2013-11. Osaamisen kehittämisen tarpeet ja kehittämisen keinot. [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö.
- LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- LINDEMAN-VALKONEN, Monica. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab, 2001
- LOFSTEDT, Ulrica 2001. Competence development and learning organizations: a critical analysis of practical guidelines and methods. Systems Research and Behavioral Science 115-125. [verkkajulkaisu] <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/196858381/fulltextPDF/BD2297D8B51741D6PQ/14?accountid=27296>
- MALIN, Leena 2015. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. [digilehti] Ekonomi. [viitattu 2015-09-22]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>
- MARCHIORO, Gary, RIEBE, Linda, ROEPEN, Dean ja SANTARELLI, Bruno 2010. Teamwork: effectively teaching an employability skill. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/816409361?accountid=27296>
- MCADAN, Rodney, MASON, Bob ja MCCRORY, Josephine 2007. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations
- MERLEVEDE, Patrick 2014. Talent management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy. Bookboon.com 1. Painos.
- MITCHELL, Donald ja COLES, Carol 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation [lehtiartikkeli] The Journal of Business Strategy [viitattu 2014-02-29]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/2048/docview/202722377?accountid=27296>
- MYRY, Liisa 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä –tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes raportti 60.
- NIEMITALO, Vuokko 2010. Sisäinen auditointi toiminnan kehittäjänä. [digilehti] Tuunattu kalakukko – maa- ja elintarviketalouden verkkajulkaisu. [viitattu 2015-10-18] Saatavissa: <http://www.sisa-savonseutuyhtyma.fi/multiMagazine/web/2010/04-2010/8.php>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy 1.-2. painos, 2010.
- OPETUSHALLITUS 2015. [verkkosivut] Ammattikoulutus. [viitattu 2015-11-21]. Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus
- OTALA Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- OYEGOKE, Adekunle 2011. The constructive research approach in project management research. [verkkajulkaisu] 6-7. [viitattu 2013-03-11]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com/1753-8378.htm
- POHJALAINEN, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. [verkkajulkaisu] Informaatiotutkimus. [viitattu 2015-02-14] Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/7079/5613>

- RANKI, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- RUOHOTIE, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab 3. painos.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto Tampereen yliopisto [viitattu 2014-08-24]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- SANTALAINEN, Timo 2009. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SARAJÄRVI, Anneli ja TUOMI, Jouni 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 1.-4. Painos.
- SARALA, Urpo ja SARALA, Anita 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- SILEN, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- SISTONEN, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkiste. Helsinki: Talentum Media Oy.
- STANLEIGH, Michael 2013. Leading Change [verkkojulkaisu] The Journal for Quality and Participation. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/1426765389/1432033505415F88414/27?accountid=27296>
- STANLEIGH, Michael 2013. Leading Change [verkkojulkaisu] The Journal for Quality and Participation. [viitattu 2014-03-3]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/1426765389/1432033505415F88414/27?accountid=27296>
- SUMKIN, Tuula ja TUOMI, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- SUNDBERG, Lennart 2001. A Holistic Approach to Competence Development. [verkkojulkaisu] Systems Research and Behavioral Science, Vol. 18 No. 2, 2001, pp. 103-114. [viitattu 2015-08-15] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/196858001/BD2297D8B51741D6PQ/17?accountid=27296>
- SUOMEN TYÖNOHJAAJAT RY 2015. [verkkosivut]. [viitattu 2015-03-18]. Saatavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.
- YRITYS X OYJ 2014. Yhteiskuntavastuuraportti 2013 [verkkojulkaisu]. [viitattu: 2014-03-09] Saatavissa: <http://www.YritysX.fi/fi/YritysX/kestava-kehitys/yhteiskuntavastuu/Sivut/default.aspx>
- TILASTOKESKUS 2015. Tiimityö. [verkkosivut]. [viitattu 2015-3-19] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>
- TRIGGS, Donald D ja KING, Phyllis M 2000. Job rotation. Professional Safety; Feb 2000; 45, 2; ABI/INFORM Complete pg. 32 [verkkojulkaisu] <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/200413731?accountid=27296>
- TYKES 2013-05. Benchmarking mentelmä. [verkkojulkaisu] Lahden ammattikorkeakoulu. [viitattu 2015-08-15] Saatavissa: http://tykes.lpt.fi/methods_docs/BENCHMARKING_MENETELMAKORTTI2.pdf
- TTL 2015. Kehityskeskustelu. [verkkosivut]. [viitattu 2015-03-19] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx
- TTL 2015. Osaamiskartoitus. [verkkosivut]. [viitattu 2015-03-19] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx

VAAHTIO, Eeva-Leena 2009. Ota porukka haltuun palavereilla! [verkkojulkaisu] Talouselämä. [viitattu 16-11-2015] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota-porukka-haltuun-palavereilla-3351765>

VIITALA, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

VUORINEN, Tero vuosi. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki Talentum Media Oy.

LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei kaikki,

Suoritan ylempää AMK -tutkintoa ja opintoihini kuuluu työelämää kehittävä opinnäytetyö. Opinnäytetyöni kohteena on aulapalvelu ja tavoitteenani on tutkia työtä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, kuinka tätä voidaan tehostaa osaamisen kehittämisen keinoin.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää minkälaista oppiminen ja kehittyminen on tällä hetkellä ja selvittää työympäristölle sopivimmat osaamisen kehittämisen menetelmät, jotka tukevat oppimista ja kehittymistä työssä.

Opinnäytetyön aineiston hankin mm. haastattelemalla ja toivoisin että kaikki/mahdollisimman moni teistä osallistuisi tähän. Haastattelut ovat teemahaastatteluja ja ne toteutetaan yksilöllisesti. Nauhoitan haastattelut ja käsittelen aineiston luottamuksellisesti (haastatteluaineisto tuhoetaan käsittelyn jälkeen eikä haastateltavan henkilöllisyys tule ilmi opinnäytetyössä).

Tutkimusta varten pidän kaksi haastattelukierrosta. Ensimmäinen haastattelukierros on tarkoitus pitää kesä-elokuun aikana ja toinen haastattelukierros ensi vuoden puolella. Haastattelut toteutetaan työajalla (kestoltaan 30min-1h).

Mielipiteesi on opinnäytetyölleni ensiarvoisen tärkeä, joten olisin hyvin kiitollinen osallistumisestasi haastatteluun. Haastattelun yhteydessä tarjoan pullakahvit.

Ilmoittaisitteko minulle osallistumisestasi haastatteluun 13.6. mennessä, joten osaan varata kalenterihinne sopivia aikoja (huomioiden kesälomat).

Kiitos!

T: Laura

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO PALVELUPÄÄLLIKÖLLE

Mitä osaamista työssä tarvitaan tällä hetkellä, ydinosaaminen?

Minkälaisia valmiuksia liiketoiminta edellyttää aulapalvelutyöntekijältä?

Miten aulapalvelutyö kehittyy tulevaisuudessa?

- Mihin osaamiseen tulee panostaa/kehittää?
- Mitä uutta osaamista tarvitaan?

LIITE 3: HAASTATTELURUNKO AULAPALVELUHENKILÖSTÖLLE

Työtausta

- työhistoria Yritys X:llä
- tehtävät / vastualueet
- perehdytys / koulutus
- Ammatillinen osaaminen

Osaaminen aulapalvelutyössä

- Mitä osaamista tarvitaan / ydinosaaminen
- Tärkeimmät osaamisalueet omassa työssä
- Osaamistarve tulevaisuudessa
 - o Osaamisen jakaminen (front- ja backoffice)

Osaamisen kehittymisen tukeminen ja seuranta

- miten työnantaja tukee kehittymistä
- koulutustarpeiden selvitys
- kehitymis- ja koulutussuunnitelma
- mitä hyvää/mitä kehitettävää

Liiketoiminnan edellytykset aulapalvelulta

- aulapalvelun työntekijän valmiudet
- Yritys X:n tavoitteet ja arvot
- Miten tukevat osaamisen kehittämistä

Osaamisen kehittämisen menetelmät

- nykyisten menetelmien haasteita / hyötyjä
- osaamisen jakaminen työyhteisössä, esimerkkejä miten

Oman osaamisen kehittäminen

- Miten omaa osaamista voi kehittää
- paras osaamisen kehittämisen menetelmä
- motivaatio kehittämiseen ja uuden oppimiseen
- hiljaisen tiedon siirto

Kehitysehdotuksia

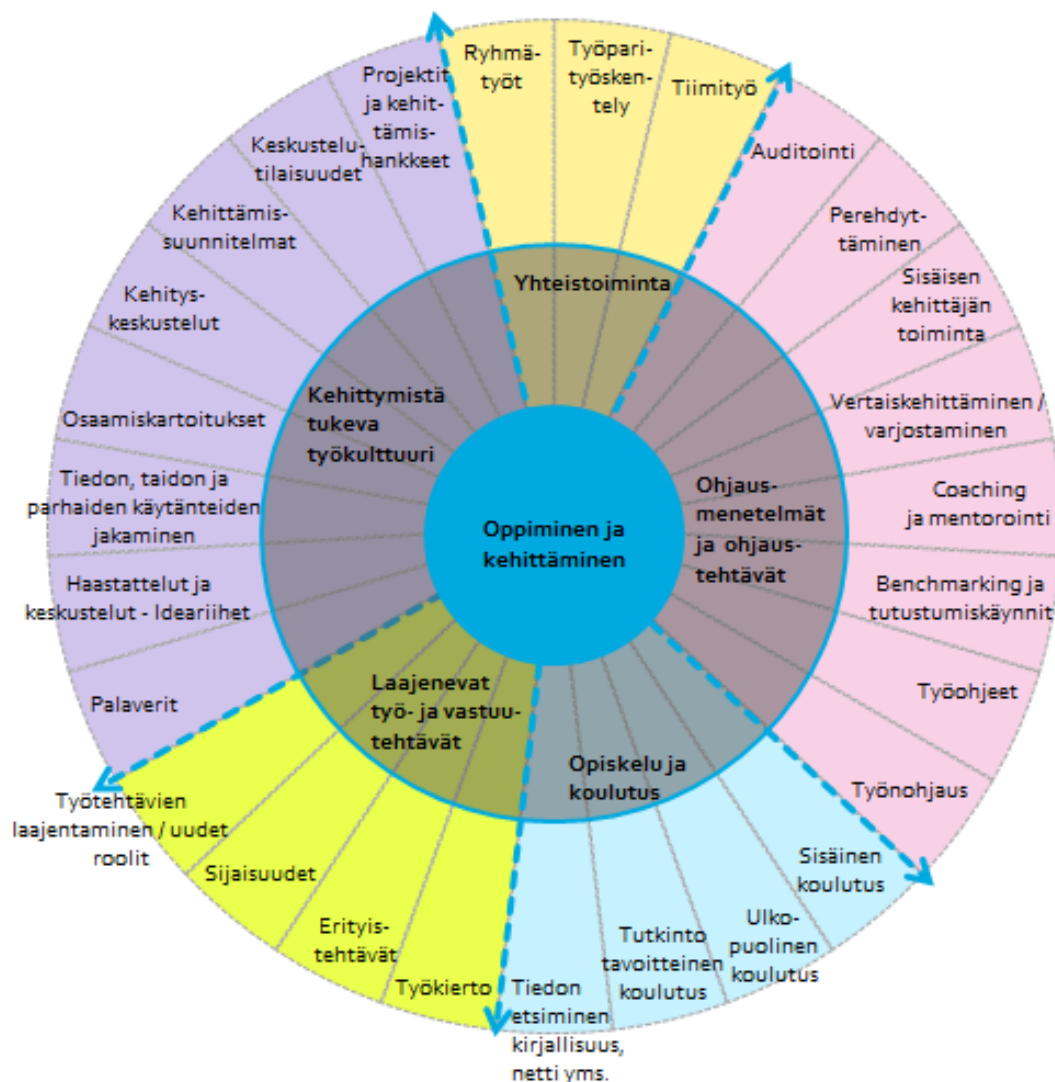
OSAAMINEN

OSAAMISEN
KEHITTÄMINENOSAAMISEN
KEHITTÄMISEN
MENETELMÄT

LIITE 4: AULAPALVELUPROJEKTIN PÄIVÄKIRJAPOHJA

päiväkirja					
Kirjaa päivän aikana tekemäsi työtehtävät alla olevaan taulukoon noin puolen tunnin tarkkuudella					
Arvioi tehtävän hyödyllisyys asiakkaalle (0=ei lainkaan hyödyllinen. 5 = erittäin hyödyllinen, asiakkaan odotuksen ylittävät)					
Käytitkö jotain järjestelmää? Jos käytit, mitä?					
Voit kommentoida tehtävää, esim. mikä sujui, mikä ei sujunut, mikä auttoi / olisi auttanut onnistumaan?					
Voit kuvata mikä oli fiiliksesi, esim. iloinen, innostunut, turhautunut, vihainen, neutraali					
Päivän lopussa, tee yhteenveto.					
Päiväys Lisää tähän päivämäärä					
Kello	Tehtävä	Hyödyllisyys asiakkaalle	Järjestelmä, jota käytin	Kommentteja	Fiilis
06:00					
06:30					
07:00					
07:30					
08:00					
08:30					
09:00					
09:30					
10:00					
10:30					
11:00					
11:30					
12:00					
12:30					
13:00					
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30					
16:00					
16:30					
17:00					
17:30					
18:00					
Päivän yhteenveto					
Mikä tässä päivässä oli hyvää?					
Kirjoita tähän vastauksesi					
Mitä ongelmia tai vastoinkäymisiä kohtasit tänään?					
Kirjoita tähän vastauksesi					
Mikä tänään auttoi (tai olisi auttanut) sinua onnistumaan 5 tähden palvelussa?					
Kirjoita tähän vastauksesi					
Kuivale päivän paras asiakaskohtaaminen					
Kirjoita tähän vastauksesi					
Kuinka monta tähteä annat päivälle (1-5)? Voit myös kertoa miksi.					
Kirjoita tähän vastauksesi					

LIITE 5: KESKUSTELUTILAISUUDEN YHTEENVETO



Auditointi ja ajokorttikoe (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, Kehittämistä tukeva työkulttuuri, Laajenevat työ- ja vastuutehtävät)

- Kv ja avainhallinta on kriittinen toiminto, jonka suhteen tulee varmistaa työn alkuvaiheessa, että osaaminen on riittävää sekä myös jatkossa että osaaminen on vaadittavalla tasolla/työntekijä voi olla varma omassa työssään
 - Työn alkuvaiheessa perehdytys ja ajokorttikoe
 - Tietyin väliajoin auditointi
- Tätä varten tulee miettiä osaamisen vaatimukset, mitkä kuuluvat kaikkien osattavaksi ja mikä on "erityisosaamista"
- *Kuka vastaa toteutuksesta --> voisiko kuulua aulatyöntekijän vastuualueeseen/tavoitteeseen?*
- Auditointia ja ajokorttikoea voi toteuttaa muissakin aulan tärkeissä toiminnoissa, tämä vain esimerkki

Perehdyttäminen (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, Yhteistoiminta)

- Menetelmän käytöstä järjestelmällisempi, perehdytys jaetaan osa-alueisiin ja nimetään oma perehdyttäjä joka alueelle esim.
 - Kaikille yleiset käytännöt
 - Kulunvalvonta ja avainhallinta
 - Aulakohtaiset käytännöt

- Mukaan tilanteiden harjoittelu käytännössä, perehdyttävä hyppää asiakkaan rooliin (perehtyjän mielekkäämpää harjoitella aluksi näin kuin oikealla asiakkaalla)
- Perehdytykseen varataan aikaa!
- Perehdytyksessä hyödynnetään myös vertaiskehittämistä/varjostamista sekä mentorointia; aluksi katseluoppilaana ja tämän jälkeen lähdetään tekemään töitä siten, että toinen henkilö on vieressä johon tukeutua ongelmatilanteissa. Myöhemmässä vaiheessa mentori esim. puhelimen päässä

Benchmarking ja tutustumiskäynnit (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, Yhteistoiminta)

- Pyörää ei kannata keksiä uudelleen, muut paikkakunnat kamppailevat samojen ongelmien kanssa ja heillä saattaa olla jo ratkaisu
- Aktiivinen yhteydenpito muihin paikkakuntiin
- Tutustumiskäynnit (selvitettävä miten mahdollista)

Työohjeet (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät)

- Hiljainen tieto ohjeiden muotoon --> mallittaminen
- Ohjeiden aktiivinen päivitys (olisiko hyvä vastuuttaa eri henkilöille?)
- Ohjeiden säilytys samassa paikasta (pohdittava yhdessä miten ja kuinka saadaan kaikille helposti löydettäväksi)

Työnohjaus (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät)

- Ulkopuolinen toteuttaa
- Tutkitaan ja jäsennetään omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kokemuksia, käsitteitä, tunteita ja tällä tavoitellaan ammatillista kasvua ja kehitystä
- Sopii kaikille, jotka haluavat etsiä työhönsä uusia näkökulmia ja kehittyä
- Toteutus esim. pienryhmissä koko yksikölle tai aulatiimille

Sisäinen kehittäjä (Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät)

- Epävirallista kehitystyötä, jossa roolissa kaikki toimivat
- Halua ja uskallusta puuttua asioihin, innostus uuteen ja muutosten tekemiseen yhdessä, esimerkkinä oleminen

Koulutus (Opiskelu ja koulutus, Yhteistoiminta)

- Järjestetään koulutuksia enemmän tärkeisiin toimintoihin
- Lisää täsmäkoulutuksia
- Mahdollistetaan irtautuminen koulutuksiin ja enemmän työajan puitteissa (esim. koulutuksia voisi aina olla 2-3 kpl, jolloin näihin pääsisi pienryhmissä irtautumaan työajalla)
- Varmistetaan että koulutukset ovat valmisteltu hyvin (ei kuluteta aikaa sähläämiseen vaan keskitytään heti olennaiseen)
- Koulutuksissa on hyvä jakaa tietoa ja taitoja, luoda yhteisöllisyyttä
- Resursseja koulutukseen
- Työnantaja voisi seurata enemmän/varmistaa mihin tarvitaan enemmän koulutusta --> auditoinneista apua?

Työkierto (Yhteistoimintaa, Laajenevat työ- ja vastuutehtävät)

- Jatkuva työkierto ei koettu hyväksi; auloissa asiat usein jää vaiheeseen sekä on paljon asioita mihin asiakkaat voivat myöhemmin palata ja tätä tietoa on hankala jakaa seuraaville tekijöille. Työkiertoa voisi siis hyödyntää enemmän posti+lounastuuruuksien osalta:
 - Posti+lounastuuraus vuoroa tekisi välillä myös kokoaikaiset

- Kokoaikaiset näin saisi työhön vaihtelevuutta, näkevät muiden aulojen toimintaa, nähdään toisia enemmän ja tieto saadaan jaettavaa
- Osa-aikaisien työ myös saa monipuolisuutta ja kehittymisen mahdollisuuksia enemmän
- Työkiertoa voisi hyödyntää enemmän kesäaikaan
- Tämän myötä työparityöskentelyä tulee enemmän ja edistää aulan tiimityötä

Eritystehtävät (Laajenevat työ- ja vastuutehtävät, Opiskelu ja koulutus)

- Aulahenkilöille jaettu omat osaamisalueet, jossa he voivat olla asiantuntijoita ja opastaa muita sekä kehittää tällä saralla omaa osaamistaan
- Osaamisalueen osalta uuden tiedon etsiminen ja hyödyntäminen
- Osaamisen jakaminen --> kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan pelkkä perustietämys aiheeseen riittää
- Osaaminen ei kuitenkaan hyvä olla pelkästään yhden henkilön varassa, onko tarpeellista näille erityistehtäville olla varahenkilö? Riittääkö/onko mahdollista että nämä erityistehtävät siirtää ohjeen muotoon?

Tiedon jakaminen (Kehittämistä tukeva työkuultuuri)

- Tasapainon löytäminen, mihin riittää s-posti ja mihin tarvitaan palaveria
 - Asiat, jotka on lyöty lukkoon --> s-posti
 - Asiat, jotka tarvitsevat aulan mielipidettä --> palaverit
- Tiedonjakokanavia useita, kuinka hyödynnetään näitä meille parhaimmalla tavalla?

Sijaisuudet (Laajenevat työ- ja vastuutehtävät, Kehittämistä tukeva työkuultuuri, Yhteistoiminta)

- Toisen sijaisena olo antaa omiin sekä toisen työtehtäviin laajempaa näkökulmaa/kehitysideoita
- Sijaisuus ei pelkästään sidottuna aulan tehtäviin
 - Apua yksikön muihin toimintoihin
 - Aulalle enemmän mahdollisuuksia hyödyntää omia taitoja
 - Laajempi katsontakanta yksikön toimintaan/kokonaisuuden ymmärtäminen
 - Työtehtävien laajeneminen --> mahdollisuus uusiin rooliin

Kehityskeskustelut (Kehittämistä tukeva työkuultuuri)

- Tavoitteet määriteltävä ohjaamaan enemmän työtä, arvoja ja tukemaan osaamisen kehittämistä
- Selkeät kehityssuunnitelmat yksilölle/tiimille
- Henkilöstö pidettävä ajantasalla tavoitteiden saavuttamisen suhteen

Keskustelutilaisuudet, Ideariihet (Kehittämistä tukeva työkuultuuri, Yhteistoiminta)

- Enemmän tilaisuuksia, joissa saa ideoita yhdessä
- Epäkohtien miettiminen ja näiden pohjalta jatkotoimenpiteet
- Ilman tilaisuuksia, epäkohdat eivät välttämättä nouse esille/eivät tule huomioitua
- Näiden pohjalta kehkeytyy kehittämissuunnitelmia --> ryhmätyöskentelyä

Projektit ja kehittämishankkeet (Kehittämistä tukeva työkuultuuri, Yhteistoiminta)

- Aula mukaan enemmän projekteihin, jotka koskevat aulan toimintaa
- Prosessien miettiminen koko yksikön voimin --> selkeyttä omaan sekä muiden toimintaan/tehtäviin
- Edistää yhteisöllisyyttä ja eri toimintojen ymmärrystä